
Diplomarbeit im Fach Logistik / Beschaffung

**„Anwendung der Global Sourcing Strategie
in der Unternehmung“**

**Vorgelegt in der Diplomprüfung an der
Universität Lüneburg
Fachbereich Wirtschaft (ehem. FH)
im Studiengang**

Betriebswirtschaftslehre

**zur Erlangung des akademischen Grades
einer Diplomkauffrau (FH)**

Vorgelegt am 03.03.2006 von:

Nina A. Buck

Erstgutachter:

Prof. Dr. Max-Michael Bliesener

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Volker Fahnert

1 Abgrenzung des Themas

1.1 Problemstellung

Im Rahmen der Globalisierung suchen die Unternehmen zur Verbesserung ihrer Ertragslage, vor dem Hintergrund stagnierender Märkte und verstärktem Wettbewerb, neue Wege. Die Kostensenkung bei der Beschaffung von Gütern ist eine sich dafür bietende Möglichkeit.

Die Bedeutung der Beschaffung wird zunehmend erkannt und führt zu ihrer Gleichstellung im Unternehmen mit einem direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Durch eine Reduzierung der Fertigungstiefe kann die Beschaffung das Erfolgspotential der Unternehmung erheblich beeinflussen und wird damit zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Denn durch die Reduzierung der Fertigungstiefe erfolgt gleichzeitig eine Erweiterung der Beschaffungstiefe, durch die sich relativ schnell Kostenvorteile realisieren lassen.

Die Beschaffung steht nun vor der Aufgabe internationale Beschaffungsmärkte zu beobachten und zu analysieren, sowie Entscheidungen zu treffen bzgl. Outsourcing, Eigen- oder Fremdbezug. Ihr Aufgabenbereich hat sich somit gewandelt und erweitert und bezieht sich nicht mehr nur noch auf die rein operativen, abwickelnden Aufgaben, sondern auch auf die strategischen, gestaltenden.

Um dieser neuen Aufgabenstellung gerecht zu werden, verstärken sich die Bemühungen Strategiekonzepte speziell für diese Beschaffungsfunktion zu entwickeln. Eine Strategie, die der gestiegenen Bedeutung dieser unternehmerischen Beschaffungsfunktion Rechnung trägt, ist die Global Sourcing Strategie.¹ „Global

¹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 15; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 1f.; sowie *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 1; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430; zudem *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 19.

Sourcing bedeutet die weltweite Suche im Rahmen der existierenden Marktverhältnisse nach der optimalen Beschaffungsquelle für die benötigten Güter.“²

Die Beschaffung auf internationalen Märkten scheint viele Vorzüge, also Chancen, aufzuweisen. Erhebliche Kosteneinsparungen werden teilweise durch z.B. geringere Lohnkosten, liberalere Arbeitsgesetzgebung, Steuervorteile, niedrigere Immobilienpreise und staatliche Anreize im Ausland ermöglicht. Durch die internationale Beschaffung kann darüber hinaus der Zugriff auf moderne Technologien, der Eintritt in neue Absatzmärkte oder die Verbesserung der Qualität der beschafften Güter erreicht werden.³

Aber das Global Sourcing bietet nicht nur Chancen, sondern kann auch mit erheblichen Risiken behaftet sein. Zu den in der Literatur häufig genannten Unsicherheiten gehören Währungsrisiken, teilweise unkalkulierbare Entwicklungen in der Reglementierung des internationalen Handels, Verlust der Kontrolle über technisches Know-How, erhöhtes Lieferterminrisiko sowie politische und wirtschaftliche Instabilität bei der Beschaffung aus Schwellen- und Entwicklungsländern.⁴

Folglich kann Global Sourcing nur erfolgreich sein, wenn im Vorfeld die Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden.⁵

Abschließend kann die Frage gestellt werden: „Kann man es sich heute leisten auf Global Sourcing zu verzichten, unter dem Vorsatz konkurrenzfähig bleiben zu wollen?“

² Faber, A., Global Sourcing, 1998, S. 20; vgl. Mair, F., Global Sourcing, 1995, S. 1f..

³ Vgl. Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 1f.; auch Mair, F., Global Sourcing, 1995, S. 2f.; sowie Hildebrandt, H., Vorwort, 1998, S. IX; ebenso Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 1.

⁴ Vgl. Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 1f.; sowie Hildebrandt, H., Vorwort, 1998, S. IX; ebenso Kerkhoff, G., Wettbewerb, 2005; auch Kerkhoff, G., Zukunftschance, 2006.

⁵ Vgl. vwd, Global Sourcing, 2003, S. 1.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, die Anwendung der Global Sourcing Strategie in der Unternehmung darzustellen. Angefangen bei den grundsätzlichen Voraussetzungen für die Anwendbarkeit der Strategie, soll die Organisation des Global Sourcing, indem die Stellung und die Art der Integration der Beschaffung innerhalb der Unternehmung festgelegt wird, sowie der organisatorische Aufbau betrachtet werden. Es sollen die Prozesse des Global Sourcing dargestellt und des weiteren die Vor- und Nachteile näher betrachtet werden. Abschließend sollen die Anforderungen an das Personal aufgeführt und auf die möglichen Hemmnisse der Umsetzung eingegangen werden.

Der Anspruch dieser Arbeit ist es, einen möglichst umfassenden und kompletten Überblick zur Anwendung der Global Sourcing Strategie zugeben.

1.3 Methodischer Aufbau der Arbeit

Beginnend mit den grundsätzlichen Voraussetzungen des Global Sourcing, wie Gründe der Notwendigkeit, Entwicklung einer Beschaffungsstrategie und der internationalen Beschaffungsmarktbearbeitung, werden im dritten Kapitel die Beschaffung definiert, Sourcingkonzepte dargestellt und es wird näher auf das Global Sourcing eingegangen.

Hiernach wird die Organisation des Global Sourcing analysiert, um die Integration und Stellung der Beschaffung innerhalb der Unternehmung und den organisatorischen Rahmen des Global Sourcing festzulegen. Auch wird versucht das Global Sourcing als ein Instrument des Beschaffungsmarketing zu bestimmen.

In Kapitel 5 werden die einzelnen Teilprozesse des Global Sourcing aufgeführt. Angefangen bei der Beschaffungsmarktforschung zur Erlangung der notwendigen Informationen und der Festlegung der zu verwendenden beschaffungspolitischen Instrumente, sollen die Auswahl der Beschaffungsartikel, -regionen und Lieferanten durchlaufen werden.

Im nachfolgenden Kapitel 6 wird auf die Chancen und Risiken ausführlich eingegangen und eventuelle Möglichkeiten zu deren Behebung werden aufgeführt.

Die personellen Anforderungen werden in Kapitel 7 eingehend dargestellt, ebenso wird die Kommunikation mit Lieferanten durchleuchtet und auf die Sprache, Mentalität und Kultur der potentiellen Lieferanten und die damit entstehenden Probleme bzw. Aufgaben näher eingegangen.

Danach werden die Hemmnisse für eine Umsetzung der Global Sourcing Strategie dargestellt, in Form der unternehmens- und beschaffungsbezogenen Voraussetzungen und es werden die Interdependenzen zwischen dem Global Sourcing und anderen Sourcing-Konzepten aufgezeigt.

Abschließend erfolgt eine analytische Betrachtung der Ergebnisse und darüber hinaus ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2 Grundlegende Voraussetzungen

2.1 Gründe für die Notwendigkeit von Global Sourcing

„Der weltweite Einkauf ist heute fundamentaler Bestandteil einer marktorientierten Beschaffungspolitik. Unter dem derzeitigen Kostendruck vieler Unternehmen ist das Auffinden von weltweit günstigen Beschaffungsquellen fast die einzige Chance, sich mit seinen Produkten am Markt zu behaupten. Global Sourcing ist jedoch mehr als nur die Suche nach den weltweit günstigeren Beschaffungsquellen. Der Zugriff auf weltweite Technologie- und Prozesskenntnisse, Erfüllung von Local Contents, Erweiterung der weltweiten Lieferantenbasis, Unterstützung der globalen Vertriebs- und Produktionsstrategien und die Überprüfung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im

internationalen Umfeld sind nur einige Gründe, warum Global Sourcing bei den meisten Unternehmen ziemlich weit oben auf die Prioritätenliste gesetzt wird.“⁶

Weitere Gründe für die Notwendigkeit von Global Sourcing ist die zunehmende Veränderungsdynamik in der Umwelt. Diese Veränderungsdynamik betrifft verstärkt die Bereiche Markt, Gesellschaft bzw. Kultur, Politik und Technik.

Im Bereich Markt äußert sich dies durch eine weltweite Überkapazität, einen weltweiten Konzentrationsprozess der Marktteilnehmer und eine Erosion der komparativen Lohnkostenvorteile. Veränderte gesellschaftliche Strukturen und der Einfluss kultureller Faktoren führen im Bereich Gesellschaft bzw. Kultur zu einem weltweit veränderten Nachfrageverhalten und einem Wertewandel. Veränderungen im Bereich Politik begründen sich durch die Errichtung des EG-Binnenmarkts, die Bedeutung des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) im Welthandel und die Öffnung der osteuropäischen Märkte. Und im Bereich Technik entsteht die Veränderungsdynamik durch die Mikro- und Optoelektronik, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Werkstoffe, Bio- und Gentechnologie und neue Verfahrenstechnologien.⁷

Die Veränderungsdynamik führt zu einem verschärften Wettbewerb. Durch sich tendenziell verkürzende Produktlebenszyklen verringert sich die Zeitspanne, in der eine Problemlösung erfolgreich am Absatzmarkt verkauft werden kann. Parallel dazu werden die zur Erstellung dieser Problemlösung notwendigen Technologien immer komplexer und kostenintensiver. Doch in den meisten Fällen fehlen einem einzelnen Unternehmen Zeit und Kapital, um diese Technologien zur Anwendungsreife zu entwickeln, was dazu führt, dass eine partielle Verlagerung der F&E-Aufgaben an den

⁶ *Krokowski, W.*, Global Sourcing, 2004 (zit. nach *Lechner, G.*, Beschaffungsmanagement-Konzept, 2004, S. 14f.); vgl. auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 1; sowie *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 52f.; ebenso *vwd*, Global Sourcing, 2003, S. 1.

⁷ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 39-59; sowie *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 263f.; auch *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 52-56; ebenso *Göldenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 156; des weiteren *Bogaschewsky, R.*, Zeitwettbewerb, 1998, S. 2; außerdem *Zentes, J./Swoboda, B.*, Globalisierung, 1998, S. 5-19.

Lieferanten erfolgt. Dadurch wird die Bedeutung und Funktion der Beschaffung neu definiert.⁸

Demzufolge sind der erhöhte Wettbewerbsdruck, die zunehmende Veränderungsdynamik der Umwelt und der stetige Kostendruck die auslösenden Gründe für die Notwendigkeit von Global Sourcing.

2.2 *Entwicklung einer Beschaffungsstrategie*

Die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie sollte möglichst einfach und in kurzer Zeit durchführbar sein. Als Grundsätze einer Strategieentwicklung gelten:

- Prägnante und einfache Formulierung,
- verbindliche und präzise Aussagen,
- Klarheit der Zielsetzung,
- Harmonisierung sämtlicher Unternehmensaktivitäten,
- Konzentration der Kräfte und
- Motivation der Mitarbeiter.

Diese Grundsätze entsprechen nicht mehr der einseitigen Fokussierung der alten Portfolio-Ansätze in der Beschaffung. Durch die Portfolio-Technik entstehen zu viele mögliche Strategien für die gleichen Objekte, die außerdem in relativ kurzen Zeitabständen wechseln können. Dies ist für ein langfristiges und klares Vorgehen, wie im Rahmen der weltweiten Beschaffung, keine gute Voraussetzung. Um eine fundierte Beschaffungsstrategie zu entwickeln, erfordert es eine intensivere Auseinandersetzung. Daher ist ein schrittweises Vorgehen angebracht. Die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie verläuft in sechs Schritten:

⁸ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 59f.; sowie *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 263f.; auch *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 52-56; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 4; des weiteren *Bogaschewsky, R.*, Zeitwettbewerb, 1998, S. 2.

1. *Definition der strategischen Vorgaben und Ziele*: Interessenlagen, Beschaffungsziele, Abgrenzung
2. *Analyse der Wirkungsverläufe*: Schlüsselfaktoren
3. *Erarbeitung von Verhaltensmöglichkeiten*: SWOT-Analyse, Nutzenpotentiale
4. *Lenkungsmöglichkeiten*: Lenkbarkeiten, Strategievarianten
5. *Planung der Strategie und Maßnahmen*: Überprüfung, Bewertung, Projekte
6. *Realisierung*: Realisierung, Frühwarnung, Controlling.⁹

Im ersten Schritt bilden die Vorgaben aus der Unternehmensstrategie und die Kernkompetenzen des Unternehmens den Ausgangspunkt. Gleichzeitig müssen die Strategien aus den anderen Funktionsbereichen (Produktion, Marketing, F&E etc.) analysiert und die entsprechenden Interessenlagen herausgefiltert werden. Da die Beschaffung oft mit Zielkonflikten zu kämpfen hat, sollten ihre Ziele möglichst parallel mit den Zielen der anderen Funktionsbereiche im Team erarbeitet werden. Die Abgrenzung des Beschaffungsbereiches sollte möglichst exakt ausgeführt werden. Wichtige Hinweise für die Machbarkeit zukünftiger Pläne liefern die Unternehmensbereiche, Technologien, Beschaffungsobjekte und die Beschaffungsmärkte. Um unnötige Analysen und Überlegungen zu vermeiden, gibt es Schlüssel- bzw. Erfolgsfaktoren, wie z.B. Integration der Beschaffung in die Unternehmensstrategie, Globalisierung, Nutzung von Informationstechnologie, angepasste Personalpolitik und Beschaffungseffizienzmessung.¹⁰

Der zweite Schritt stellt die Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Faktoren der Beschaffungsprozesse dar. Durch die Methode des vernetzten Denkens, können selbst in komplexen Systemen Größen identifiziert werden, die das Gesamtsystem am

⁹ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 46f.; auch *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 35f..

¹⁰ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 47f.; auch *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 93; sowie *Füchtenbusch, M.*, Differenziertes Sourcing, 2005, S. 3; ebenso *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 21-24.

nachhaltigsten beeinflussen. Das Netzwerk wächst mit der Strategie und verhindert zu starke Vereinfachung.¹¹

Die aktuelle Ressourcenstärke der Beschaffung und die Potentiale des Beschaffungsmarktes lassen sich im dritten Schritt durch eine SWOT-Analyse in die Beschaffungsstrategie einbringen. In einer Matrix können die internen Stärken und Schwächen der Beschaffungsfunktion den externen Chancen und Risiken des Beschaffungsmarktes gegenübergestellt werden. Die Erarbeitung von Nutzenpotentialen gibt zusätzliche Hinweise auf die aktiven Strategien. Um die Nutzenpotentiale der Beschaffung zu bestimmen, kann eine Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung dienen. Es sollen die Wettbewerbsvorteile der Lieferanten voll für das eigene Unternehmen aktiviert werden.¹²

Der vierte Schritt gibt Auskunft über die Lenkungsmöglichkeiten. Strategien sind nur sinnvoll, wenn sie realisierbar sind. Daher muss während der Strategieentwicklung die Machbarkeit laufend kritisch hinterfragt werden. Oft reicht die Zeit nicht, neue Fähigkeiten intern zu entwickeln und müssen stattdessen extern beschafft werden. Die Lenkungsmöglichkeiten werden am besten im Netzwerk erarbeitet, das alle wesentlichen Erfolgsfaktoren aufzeigt.¹³

Im fünften Schritt sollen die Strategien und Maßnahmen geplant werden. Gegenüber den Lieferanten bieten sich die Normstrategien Abschöpfung und Investition an, da diese weitestgehend kompatibel mit den Geschäftsnormstrategien Stabilisierung und Veränderung sind. Zur qualitativen Bewertung der Beschaffungsstrategie wird die Nutzwertanalyse verwendet, aber sie sollte kritisch hinterfragt werden. Für die

¹¹ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 48; auch *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 36.

¹² Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 102; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 48f.; auch *Gnirke, K.*, Logistikmanagement, 1998, S. 54; zudem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 36; ebenso *Colsmann, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 93; des weiteren *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 21+24.

¹³ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 49f.; auch *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 36.

quantitative Bewertung eignen sich Kennzahlen. Bewährt hat sich der Vergleich von der Preisentwicklung des eigenen Produktes am Markt und der Entwicklung der Einstandspreise. Kennzahlen müssen allerdings vorsichtig beurteilt werden.¹⁴

Der letzte Schritt beinhaltet die Realisierung der Strategien. Sind diese einmal klar, müssen Projekte zu ihrer Umsetzung definiert werden, d.h. die Beschaffungsleitung muss die Gesamtstrategie in kleine umsetzbare Teile zerlegen und sie einzelnen Projektleitern zuteilen. Oft zeigt sich dabei, dass die Strategie zu ehrgeizig gewählt wurde, denn es müssen auch die Ressourcen der Lieferanten berücksichtigt werden. Da sich eine Implementierung der Strategien immer als kritisch erweist, sollte diese durch Erfolgsfaktoren, wie Top-Management-Unterstützung (intern und extern), angepasste Ressourcen, Maßnahmen und Projektplanungen, schnelle Erfolge (Sofortmaßnahmen), gute Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen und interner und externer Wille und Motivation zur Umsetzung, gefördert werden.¹⁵

Schlussfolgernd ist zu sagen, dass die Beschaffungsstrategie in ihrer Entwicklung möglichst sechs Schritte umfassen sollte, um eine präzise Aussage zu erlangen. Außerdem berücksichtigt die Beschaffungsstrategie die Strategie der Unternehmung und vertritt deren Werte. Die Beschaffungsstrategie gibt Auskunft z.B. über die Entscheidungen Eigen- oder Fremdfertigung und nationale oder internationale Beschaffung.

¹⁴ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 51f.; auch *Gnirke, K.*, Logistikmanagement, 1998, S. 54; zudem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 36; ebenso *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 112; des weiteren *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 21; sowie *Füchtenbusch, M.*, Differenziertes Sourcing, 2005, S. 5.

¹⁵ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 317; auch *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 52f.; sowie *Gnirke, K.*, Logistikmanagement, 1998, S. 54; des weiteren *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 36; ebenso *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 93; außerdem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 21; zudem *Füchtenbusch, M.*, Differenziertes Sourcing, 2005, S. 5.

2.3 Die internationale Beschaffungsmarktbearbeitung

Die Globalisierung wird durch die strategische Ausrichtung der Beschaffung gekennzeichnet. Dazu gehört auch die strategische, internationale Beschaffungsmarktbearbeitung. Diese beinhaltet die umfassende, funktionsübergreifende Ausrichtung der Beschaffungsaktivitäten zur Sicherung der Erfolgspotentiale der Unternehmung. Die Marktchancen heterogener Umwelten insgesamt zu erschließen sowie spezifische Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu handhaben, sind die zentralen Aufgaben der Beschaffungsmarktbearbeitung. Es ist hierbei erforderlich, die Beschaffungsführung in die Unternehmenspolitik (vertikal) zu integrieren und eine enge Abstimmung (horizontal) mit den übrigen Funktionsbereichen zu erreichen (s. Kap. 4.1). Die internen und externen Handlungsmöglichkeiten der Beschaffungsführung müssen strategische Optionen für die gesamte Unternehmung eröffnen.¹⁶

Die strategischen Dimensionen bzw. Ansatzpunkte sind hierbei:

- *Materialbedarf* – Ziel: Die Integrationsfähigkeit von Importartikeln zu verbessern (prozess-, produktbezogene Systemfähigkeit).
- *Marktseitenverhältnis* – Ziel: Die Position gegenüber den Lieferanten als Nachfrager zu verbessern und ggf. eine Alleinstellung und exklusive Behandlung bzgl. Qualitäten und/oder Konditionen zu erreichen. (Vertikale Struktur der Austauschbeziehung)
- *Lieferant* – Ziel: Die Problemlösungsfähigkeit der Zulieferanten zur Erzielung eigener Wettbewerbsvorteile, vor allem Qualitäts- und Zeitvorteile, zu erschließen.

¹⁶ Vgl. Arnold, U., Global Sourcing, 1990, S.58-60; auch Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 74; sowie Piontek, J., Global Sourcing, 1997, S. 71 m. w. N..

- *Nachfrageseite* – Ziel: Die horizontalen Verbundeffekte, wie z.B. Beschaffungsk Kooperationen und strategische Beschaffungsallianzen, auszuschöpfen.¹⁷

Es ist denkbar, dass beschaffungspolitische Ziele den ersten Schritt zu einer Internationalisierung der Unternehmung bewerkstelligen. Dabei müssen jedoch die strategischen Aufgabenstellungen der Beschaffungsführung in einen internationalen Transaktionsrahmen gestellt werden. Die Unterstützung der eigenen Technologieforschung, indem sowohl aktuelle als auch potentielle ausländische Lieferanten als ständige Informationsquelle genutzt werden, gehört ebenfalls dazu. Die Unternehmen richten daher in verschiedenen Auslandsmärkten Beschaffungsbüros ein, um so besser und schneller über technologische Veränderungen informiert zu werden. Diese Büros werden als sog. technologische Hochposten bezeichnet.

Beginnt die Geschäftsleitung die Vorteile stärkerer internationaler Leistungsverflechtungen einzusehen, so wird dies Konsequenzen für die Strukturorganisation der Unternehmen haben. Es ist dann auch die Organisation der Beschaffungsführung zu überprüfen. Um die Chancen internationaler Beschaffungsmärkte ausschöpfen zu können, müssen die Beschaffer stärker in den ausländischen Märkten präsent sein. Für die eigenen Marketingchancen ist es von hoher Wichtigkeit, eine sog. Insider-Position in den ausländischen Zielmärkten aufzubauen, um Akzeptanzprobleme bei Politikern, Verwaltung und schließlich auch bei den Käufern lösen zu können. Internationales Beschaffungsmarketing kann folglich als eine Unternehmensteilpolitik aufgefasst werden, die dazu beiträgt, in einem bisher unbearbeiteten Zielmarkt einen strategischen Brückenkopf zu errichten. Mit Hilfe der Präsenz im Beschaffungsmarkt

¹⁷ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S. 60; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 71 m. w. N..

kann ein eventuell später geplanter Eintritt in die Absatzmärkte sorgfältig und systematisch vorbereitet werden.¹⁸

Die theoretische Darstellung der potentiellen Hauptarten der Betätigungen gebietsansässiger Unternehmungen auf ausländischen Beschaffungsmärkten erfolgt mit eindeutiger Beschaffungspräferenz bzw. Beschaffungsmarktpräferenz aus Sicht des Herstellers. Die Formen ausländischer Beschaffungsaktivitäten sind:

- *Import*: Indirekter und direkter Import, Sonderformen des Imports (z.B. Importgemeinschaft).
- *Vertragliche Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung*: Franchise-, Management-Verträge, Contract manufacturing.
- *Ausländische Beschaffungsmarktbearbeitung mit direkter Kapitalbeteiligung*: Einkaufsniederlassungen, Tochtergesellschaften, Joint Venture.
- *Verbundgeschäfte*: z.B. Gegengeschäfte, Bartergeschäft, Junktimgeschäft, Rückkaufgeschäft, Switch, Kompensation.¹⁹

Die Unternehmung hat nun in Zusammenarbeit mit der Beschaffungsführung, im Rahmen der internationalen Beschaffungsmarktbearbeitung, zu entscheiden welche der genannten Beschaffungsaktivitäten durchgeführt werden sollen, um die entsprechenden Ziele der Unternehmung bestmöglich zu erreichen. Hierbei müssen ebenfalls die strategischen Dimensionen berücksichtigt werden, um eine systematische Ausdehnung der Beschaffungspolitik auf internationale Beschaffungsquellen zu ermöglichen.

¹⁸ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S. 62; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 72f. m. w. N..

¹⁹ Vgl. *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 73; sowie *Ferring, N.*, Marktbearbeitungsstrategien, 2001, S. 176; ebenso *Kabst, R.*, Internationalisierung, 2004, S. 50.

3 Begriffsbestimmung

3.1 Die Beschaffung (=Sourcing)

In der Literatur und Praxis finden sich keine explizit formulierten oder einheitlichen Definitionen für den Begriff „Beschaffung“²⁰. Zudem bestehen keine eindeutigen Abgrenzungen zu den Begriffen „Einkauf“, „Materialwirtschaft“ und „Logistik“. Daher erscheint eine Klärung des Begriffs „Beschaffung“ für diese Arbeit notwendig.

Gemäß *ARNOLD* definiert sich „Beschaffung“ folgendermaßen: „Beschaffung umfasst .. sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“²¹

ERNST wiederum bezieht sich auf eine der geläufigsten Definitionen von *THEISEN*. Der zufolge, „versteht man unter **Beschaffung** „sämtliche Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, dem Betrieb die benötigten, aber nicht selbst erzeugten Güter zur Verfügung zu stellen. Diese Güter werden von den Beschaffungsmärkten bezogen.“²²

HAMMANN / LOHRBERG stellen eine Definition auf, die der oben genannten sehr ähnlich ist. Sie besagen, dass sich „[a]llgemein ... dem Begriff der Beschaffung aus der Sicht der industriellen Unternehmung alle diejenigen Tätigkeiten zuordnen [lassen], die auf die Bereitstellung der zur Erfüllung der unternehmerischen Aufgaben

²⁰ Vgl. *Lippmann, H.*, Beschaffungsmarketing, 1980, S. 27; auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 21-23.

²¹ *Arnold, U.*, Beschaffungsmanagement, 1997, S. 3; vgl. auch *Arnold, U.*, Beschaffungspolitik, 1982, S. 10; sowie *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 25; ebenso *Schwab, A. P.*, Elektronische Verhandlungen, 2003, S. 51; zudem *Eßig, M./Batram, A.*, Importe, 2005, S. 7f..

²² *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 33 (mit einem Zitat von *Theisen, P.*, Beschaffungspolitik, 1970, S. 338; *Theisen, P.*, Beschaffung, 1974, S. 494); vgl. auch *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 2; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 32.

notwendigen Produktionsfaktoren²³ abzielen, über die ein Unternehmen selbst nicht verfügt.“²⁴

In Anlehnung an *EICHLER* wird folgende Abgrenzung bzgl. der Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ dargestellt: ersteres bezieht sich auf die betriebliche Funktion²⁵ bzw. die Organisationseinheit (Einkaufsabteilung), deren Aufgabe die Versorgung des Unternehmens mit Inputfaktoren²⁶ für die Erzeugung eigener Produkte und Dienstleistungen ist.²⁷ „Beschaffung“ hingegen bezeichnet die Summe der versorgenden Tätigkeiten, die die Mitarbeiter einer Einkaufsabteilung vollziehen müssen.²⁸ Damit beschreibt der Begriff „Beschaffungsfunktion“ die versorgenden Tätigkeiten der Einkäufer²⁹ in einer Einkaufsabteilung.

²³ Sachgüter, Dienstleistungen, Arbeitskräfte, Informationen, Kapital, Rechte.

²⁴ *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 5; vgl. auch *Luger, A. E. u.a.*, Betriebswirtschaftslehre, 1991, S. 28; sowie *Küpper, H.-U.*, Beschaffung, 1993, S. 205; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 10.

²⁵ „[A] function is often defined as a unit or department in which people use specialised skills, knowledge and resources to perform specialised tasks. A function is also that which a resource is designed to do.“ *Lysons, K./Gillingham, M.*, Purchasing, 2003, S. 3.

²⁶ Sach-, Dienstleistungs-, Energieprodukte und Rechte.

²⁷ Vgl. *Kompenhans, K.*, Einkaufsorganisation, 1977, S. 11; zudem *Bichler, K./Beck, M.*, Lagerhaltung, 1987, S. 6; auch *SCME*, Einkäuferfunktion, 2003, S. 7; sowie *Eichler, B.*; Beschaffungsmarketing, 2003, S. 13 f.; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 2004, S. 5; des weiteren *Eßig, M./Batram, A.*, Importe, 2005, S. 7.

²⁸ Vgl. *Kompenhans, K.*, Einkaufsorganisation, 1977, S. 11; zudem *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 12; sowie *Arnold, U.*, Beschaffungsmanagement, 1997, S. 3; ebenso *Eichler, B.*; Beschaffungsmarketing, 2003, S. 13 f.; auch *Lysons, K./Gillingham, M.*, Purchasing and Supply Chain, 2003, S. 4; ebenso *Bogaschewsky, R.*, Historische Entwicklung, 2003, S. 32.

²⁹ Anm. d. Verf.: Im Folgenden werden die Begriffe Einkäufer und Beschaffer bzw. Einkauf und Beschaffung synonym verwendet.

Aber die wohl älteste Definition des Begriffs „Beschaffung“ stammt von *SANDIG*: „Er definierte den Begriff als, die auf Gewinnung von Kräften und Stoffen“³⁰ zur Verwirklichung von Wirtschaftszwecken gerichtete Tätigkeit der Unternehmung.“³¹

Die genannten Definitionen des Begriffs „Beschaffung“ weichen zwar teilweise in ihren Formulierungen von einander ab, aber sie alle beziehen sich vorrangig auf die Versorgung der Unternehmung mit benötigten Produktionsfaktoren, welche nicht selbst hergestellt werden können. Lediglich die Definition von *EICHLER* unterscheidet sich, da dieser zwischen betrieblicher Funktion, welche die Aufgabe der Versorgung hat, und versorgender Tätigkeiten, also der Beschaffung im allgemeinen, differenziert und somit den Begriff der „Beschaffungsfunktion“ aufstellt.

Nachfolgend soll als Grundlage für diese Arbeit die Definition von *HAMMANN / LOHRBERG* verwendet werden, wobei lediglich die Versorgung mit Materialien³² als Aufgabe der Beschaffung verstanden werden soll.

Um eine Abgrenzung zu den Begriffen „Materialwirtschaft“ und „Logistik“ vorzunehmen, soll nachfolgend je eine exemplarische Definition zu den Begriffen vorgestellt werden.

Der Begriff „Materialwirtschaft“, der auch der Logistik zugeordnet werden kann³³, „umfasst sämtliche Vorgänge innerhalb eines Unternehmens, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen mit dem Ziel, ein materialwirtschaftliches

³⁰ „Unter Kräften und Stoffen sind zu verstehen die Arbeitskräfte, welche von der Unternehmung als Mitarbeiterschaft benötigt werden, sodann die Waren, Rohstoffe, Hilfsstoffe, die Maschinen und sonstige Anlagen und schließlich das von der Unternehmung benötigte Kapital.“ *Bliesener, M.-M.*, Logistik-Controlling, 2002, S. 1.

³¹ *Bliesener, M.-M.*, Logistik-Controlling, 2002, S. 1 (mit einem Zitat von *Sandig, C.*, Beschaffung, 1935, S. 175-182); vgl. auch *Bach, W./Schwerter, I.*, Materialwirtschaft, 1973, S. 1; sowie *Wissebach, B.*, Beschaffung, 1977, S. 11.

³² Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sowie Handelsware. Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 10.

³³ Vgl. *LeMay, S. et al.*, Logistics Personnel, 1999, S. 193.

Optimum zu erreichen. [...] Die einzelnen Aufgaben der Materialwirtschaft sind Materialplanung und -disposition, Materialbereitstellung, Materialentsorgung und -recycling.“³⁴

„Logistik [hingegen] ist der Prozeß der Planung, Realisierung und Kontrolle des effizienten, kosteneffektiven Fließens und Lagerns von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigfabrikaten und der damit zusammenhängenden Informationen vom Liefer- zum Empfangspunkt entsprechend der Anforderungen des Kunden.“³⁵

3.2 Beschaffungs- / Sourcingstrategien bzw. -konzepte

Es lassen sich in der Literatur eine Vielzahl von Sourcing³⁶-Strategien bzw. -konzepten finden. Diese können durch unterschiedliche strategische Ausrichtungen differenziert werden.

Es werden in Anlehnung an *EßIG* folgende Strategien genannt:

- die Objektstrategie (System Sourcing, Modular Sourcing, Unit Sourcing),
- die Lieferantenstrategie (Sole Sourcing, Single Sourcing, Dual Sourcing, Multiple Sourcing),
- die Arealstrategie (Domestic Sourcing, Global Sourcing, Local Sourcing),
- die Zeitstrategie (Stock Sourcing, Demand Tailored Sourcing, Just-in-Time Sourcing),
- die Wertschöpfungsstrategie (Internal Sourcing, External Sourcing) und

³⁴ Arnold, U., Beschaffungsmanagement, 1997, S. 8; vgl. auch Grochla, E., Materialwirtschaft, 1986, S. 15f.; sowie Harlander, N./Platz, G., Beschaffungsmarketing, 1989, S. 16.

³⁵ CLM, What It's All About, o.J., S.2 (zit. nach Pfohl, H.-Ch., Logistikmanagement, 1994, S.4 [Übersetzung durch den Verfasser]); vgl. auch Klee, P.H., Distributionscontrolling, 1999, S.75; ebenso Weber, J., Logistikkostenrechnung, 2002, S. 15; sowie Pfohl, H.-Chr., Logistikmanagement, 2004, S. 4f..

³⁶ „Sourcing bedeutet, daß man sich außerhalb des Unternehmens liegender Quellen bedient, d.h. die Verantwortung für umfangreiche festgelegte Ressourcen wird auf einen Externen übertragen.“ Piontek, J., Global Sourcing, 1997, S. 7.

- die Subjektstrategie (Individual Sourcing, Collective Sourcing) unterschieden.³⁷

Zusätzlich führt *KROKOWSKI* die Prozessstrategie (Advanced Sourcing) auf.³⁸

Weitere Sourcingstrategien/-konzepte, welche gemäß der Literatur nicht eindeutig oben genannten Strategien zugeordnet werden können, sind:

- Co-Sourcing,
- Collaborative Sourcing,
- Cooperative Sourcing,
- Component Sourcing,
- Cross Sourcing,
- Double Sourcing,
- e-Sourcing,
- Forward Sourcing,
- Insourcing,
- Outsourcing und
- Progress Sourcing.³⁹

Im Folgenden sollen einige der Sourcingstrategien/-konzepte kurz genauer dargestellt werden.

1. Local Sourcing: Unter *Local Sourcing* versteht man den Einkauf bei einem Anbieter, der in räumlicher Nähe, also unmittelbarer Nähe, des beziehenden

³⁷ Vgl. *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 6; auch *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1998, S. 248f.; sowie *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 29-44; ebenso *Eßig, M.*, Beschaffungsmanagement, 2005, S. 6f.; zudem *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 208; des weiteren *Stölzle, W./Gareis, K.*, Beschaffungslogistik, 2002, S. 405.

³⁸ Vgl. *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 6.

³⁹ Vgl. *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 25-31; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 88f.; sowie *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 415; und auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 8; zudem *Aust, E. u.a.*, eSourcing, 2001, S. 134, 136 + 138; ebenso

Unternehmens liegt. Die Begrenzung „räumliche Nähe“ kann unterschiedlich ausgelegt werden und ist nicht eindeutig definiert. Sie kann bedeuten, dass der Lieferant in der selben Stadt, der Region oder dem Land anzufinden ist.⁴⁰

2. Modular Sourcing: Durch die steigende Komplexität der Produkte und deren Produktion entstand das *Modular Sourcing*. Hierbei werden statt Einzelteilen, Rohstoffen oder kleineren Komponenten ganze einbaufertige Baugruppen, also Module, von den Lieferanten bezogen. Die Anzahl der Lieferanten lässt sich damit verringern und es entsteht eine pyramidenförmige Struktur der Zulieferer. Aber nicht nur Einsatzgüter werden fremdbezogen, sondern auch Montage- und Komplettierleistungen, wodurch die Beschaffungsaufgaben Einkauf bis Disposition und Wareneingang bis Qualitätsprüfung vom Abnehmer auf den Lieferanten verlagert wird.⁴¹

Appelfeller, W./Buchholz, W., Supplier Relationship, 2005, S. 3, 16, 70, 83, 86 + 89; des weiteren *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f.; außerdem *Wikipedia*, Beschaffungsmarketing, 2006.

⁴⁰ Vgl. *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 268; ebenso *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 20; auch *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 39; sowie *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 210; zudem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 65.

⁴¹ Vgl. *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 31; auch *Piontek, J.*, Logistik, 1994, S. 123; ebenso *Pfohl, H.-Ch.*, Logistikmanagement, 1994, S.192; sowie *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 122f.; des weiteren *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 264f.; zudem *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 38-41; und auch *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 34f.; außerdem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 188; ebenfalls *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 209; des weiteren *Aberle, G./Eisenkopf, A.*, Probleme, 2002, S. 169f.; dazu auch *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 74; und zudem *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f..

⁴² Vgl. *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 161; auch *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 25f.; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 87f.; sowie *Macbeth, D. K.*, Partnering, 1996, S. 252; und auch *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 38; des weiteren *Colsmann, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 260f.; zudem *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 209; ebenfalls *Homburg, Ch.*, Lieferantenzahl, 2002, S. 183; dazu auch *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 67; außerdem *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f..

3. Multiple Sourcing: Das *Multiple Sourcing* zielt auf eine Stimulation von Preis- und Leistungswettbewerb zwischen mehreren Lieferanten gleichzeitig für einen Inputfaktor ab. Durch den bewussten Verzicht einer engen Abnehmer-Zulieferer-Beziehung entsteht die Möglichkeit der Risikostreuung und der Vermeidung von Abhängigkeiten. Es handelt sich folglich um eine Mehrquellenversorgung für ein und dasselbe Gut, bei zeitgleicher Förderung des Wettbewerbs.⁴²
4. Outsourcing: *Outsourcing* ist eine Reaktion auf die Frage, ob Aktivitäten bzw. Aufgaben intern oder extern durchgeführt werden sollen. Es handelt sich hierbei um die Auslagerung von bisher intern durchgeführten Tätigkeiten auf ein rechtlich und kapitalmässig unabhängiges Fremd-Unternehmen. Hieraus entstehen für das Unternehmen eine höhere Flexibilität bzgl. der Kundennachfrage, Produktionskostenvorteile und Nutzung des spezifischen Zulieferer-Know-How.⁴³
5. Single Sourcing: Entscheidet sich ein Unternehmen nur von einem Lieferanten, dem leistungsfähigsten, ein bestimmtes Beschaffungsobjekt zu beziehen, so handelt es sich um *Single Sourcing*. Hieraus resultiert eine sehr enge und langfristige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten, aber auch ein Kostenvorteil aufgrund der meist sehr großen Bezugsmengen. Zudem profitiert das

⁴³ Vgl. *Pfohl, H.-Ch.*, Logistikmanagement, 1994, S.191; auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 142f.; ebenso *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 29; sowie *Bruhn, M.*, Dienstleistungsgesellschaft, 1996, S. 178f.; des weiteren *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 34f.; zudem *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 15; und auch *Schneider, H.*, Outsourcing, 1998, S. 7; ebenfalls *Gnirke, K.*, Logistikmanagement, 1998, S. 84f.; außerdem *Kotabe, M./Helsen, K.*, Marketing, 1998, S. 291; dazu auch *Blom, F./Harlander, N. A.*, Logistik-Management, 2000, S. 32; des weiteren *Aust, E. u.a.*, eSourcing, 2001, S. 138; und zudem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 86f..

Unternehmen von dem Know-How und den möglichen Weiterentwicklungs-ideen des Lieferanten.⁴⁴

Vier der fünf dargestellten Sourcingkonzepte unterscheiden sich deutlich in ihrer strategischen Ausrichtung (Local = Areal, Modular = Objekt, Multiple und Single = Lieferant), lediglich das Outsourcing kann keiner eindeutigen strategischen Ausrichtung zu geordnet werden, denn hierbei handelt es sich um kein Sourcing im eigentlichen Sinne. Durch die Auslagerung der Tätigkeiten auf ein bestimmtes Unternehmen, von dem dann beschafft wird, wird kein eindeutiges Sourcing (=Suche) mehr durchgeführt.

Im nachfolgenden Kapitel soll das Global Sourcing, als eine weitere Sourcing-Strategie, genauer betrachtet werden.

3.3 Herkunft und Definition des Begriffs Global Sourcing

Der Begriff „Global Sourcing“ stammt aus dem Amerikanischen und wurde, ohne ihn zu transformieren, es gibt lediglich eine entsprechende deutsche Übersetzung bzgl. der Bedeutung (= weltweiter Einkauf), übernommen. Aber der Begriff stammt nicht aus der Neuzeit, sondern fand schon seine Bedeutung während der Zeit von Marco Polo (1254 – 1324), der zur Zeit als der amerikanische Kontinent noch nicht entdeckt war schon weltweiten Handel betrieb. Ebenso vollführten die ostafrikanischen/arabischen

⁴⁴ Vgl. von Eicke, H./Femerling, C., modular sourcing, 1991, S. 8; auch Pfohl, H.-Ch., Logistikmanagement, 1994, S.192; sowie Piontek, J., Logistik, 1994, S. 144; ebenso Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 87 + 92; des weiteren Mair, F., Global Sourcing, 1995, S.135; zudem Faber, A., Global Sourcing, 1998, S. 36f.; und auch Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 26f.; ebenfalls Eßig, M., Cooperative Sourcing, 1999, S. 36f.; außerdem Pfohl, H.-Ch., Logistiksysteme, 2000, S. 192; des weiteren Backhaus, K. u.a., Marketing, 2000, S. 293; zudem Arnold, U., Global Sourcing, 2002, S. 209; ebenfalls Aberle, G./Eisenkopf, A., Probleme, 2002, S. 169; dazu auch Appelfeller, W./Buchholz, W., Supplier Relationship, 2005, S. 66; sowie Göpfert, I., Führungskonzeption, 2005, S. 206f..

und asiatischen/indischen Völkerstämme bereits zur damaligen Zeit multinationalen Handel. Somit ist der Begriff „Global Sourcing“ keine neuzeitliche oder amerikanische Erfindung, sondern ist tief mit unserer Kultur verwurzelt.⁴⁵

Es gibt in der Literatur keine einheitliche Definition für den Begriff „Global Sourcing“. Eine der ältesten Definitionen stammt von *HEFLER* aus dem Jahre 1981⁴⁶, die besagt, dass „Global Sourcing“ einfach nur weltweite Beschaffung bedeutet.⁴⁷

PFEIFER definiert „Global Sourcing“ als „[d]ie Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen aus allen Teilen der Welt“⁴⁸, das durch das Zusammenwachsen der internationalen Märkte begünstigt wird.⁴⁹

Die Definition von *GÖLTENBOTH* besagt, dass man „[u]nter Global Sourcing ... die strategische Ausrichtung des Versorgungsmanagements auf die Nutzung weltweiter Beschaffungsquellen“⁵⁰ versteht. Somit nutzt das Global Sourcing die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung und stellt eine logische Weiterentwicklung des Fremdbezugs in Bezug auf die weltweite Nutzung von Ressourcen dar.⁵¹

⁴⁵Vgl. *Krokowski, W.*, TCO, 1993, S. 3f.; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 5f.; auch *Colsmann, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 20f..

⁴⁶„The Term is defined as the more efficient use of worldwide human, material, energy, and capital resources.“ *Hefler, D. F.*, Global Sourcing, 1981, S. 7 (zit. nach *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 147).

⁴⁷Vgl. *Hefler, D. F.*, Global Sourcing, 1981, S. 7-12; sowie *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 2; auch *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 145; des weiteren *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 38; ebenso *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 192.

⁴⁸*Pfeifer, T.*, Qualitätsmanagement, 1996, S. 142; vgl. auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 1f..

⁴⁹Vgl. *Pfeifer, T.*, Qualitätsmanagement, 1996, S. 142; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 6.

⁵⁰*Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 147; vgl. auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 268; sowie *Colsmann, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 36; des weiteren *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 280; ebenso *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 61.

⁵¹Vgl. *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 147.

Auch *FABER* bezieht sich auf die weltweite Beschaffung. Er formuliert wie folgt: „Global Sourcing bedeutet die weltweite Suche im Rahmen der existierenden Marktverhältnisse nach der optimalen Beschaffungsquelle für die benötigten Güter.“⁵²

BOUTELLIER/CORSTEN gehen in ihrer Definition schon weiter ins Detail. Sie definieren wie folgt: „Unter Global Sourcing werden systematische, weltmarktorientierte, grenzüberschreitende Beschaffungsmaßnahmen verstanden, die durch direkten Einkauf, über inländische Repräsentanten des ausländischen Lieferanten oder über die eigene Einkaufsorganisation mit Einkaufsbüros oder Allianzen im Ausland verbunden sind. Global Sourcing ist eine strategische Maßnahme mit Langzeitwirkung, die in der Anfangsphase Zusatzkosten verursacht und deshalb wie eine Investition zu behandeln ist.“⁵³

Als letzte Definition soll die von *ARNOLD* vorgestellt werden. In ihr heißt es, dass „[d]ie Ausrichtung der Beschaffungspolitik von Unternehmen an den weltweit vorhandenen Beschaffungsmärkten ... mit dem Begriff „Global Sourcing“ umschrieben“⁵⁴ wird.

Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass unter „Global Sourcing“ die weltweite Beschaffung unter Ausnutzung der Vorteile der Globalisierung verstanden werden kann. Die aufgeführten Definitionen sind sich in diesem Punkt einig, auch wenn sie dieses unterschiedlich formulieren und zusätzliche Aspekte wie z.B. die strategische Ausrichtung der Beschaffungspolitik mit benennen. Maßgeblich für die folgende Arbeit soll die Definition von *ARNOLD* sein.

⁵²*Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 20; vgl. auch *Pfohl, H.-Ch.*, Logistikmanagement, 1994, S.191; ebenso *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206.

⁵³*Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 27; vgl. auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430; ebenso *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 133f..

⁵⁴*Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; vgl. auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; sowie *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f..

3.4 *Global Sourcing als ein Instrument des Beschaffungsmarketings*

Bevor das Global Sourcing als ein Instrument des Beschaffungsmarketing eingegliedert wird, soll vorab kurz das Beschaffungsmarketing in seiner Bedeutung vorgestellt werden.

Nach *HAMMANN/LOHRBERG* werden „[u]nter dem Begriff „Beschaffungsmarketing“ ... diejenigen Bemühungen eines Unternehmens [zusammengefasst], die darauf gerichtet sind, den *Beschaffungsmarkt bei Kenntnis aller relevanten Informationen entsprechend den eigenen Zielsetzungen zu gestalten.*“⁵⁵ Diese Aussage verdeutlicht, dass der Funktionsbereich Beschaffung nicht nur ausführende Tätigkeiten der produktions- und absatzpolitischen Entscheidungen beinhaltet, sondern es existiert zudem eine Vielzahl von dispositiven und auch produktiven Tätigkeiten mit dem Ziel der Gestaltung des Beschaffungsmarktes, die aber stets eingebunden in den Entscheidungszusammenhang mit der Produktions-, Absatz- und Finanzpolitik der Unternehmung bleiben.⁵⁶

LIPPMANN wiederum definiert „Beschaffungsmarketing“ wie folgt: „Beschaffungsmarketing werden alle Beeinflussungsverfahren⁵⁷ und die dazu gehörende Forschung verstanden, die von der nachfragenden Einzelwirtschaft zur Beschaffung aller für ihre Zielerreichung notwendigen Versorgungsobjekte von anderen Einzelwirtschaften eingesetzt werden können.“⁵⁸

⁵⁵ *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 40; vgl. auch *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 48; sowie *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 30.

⁵⁶ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 48; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 40.

⁵⁷ Beeinflussung bedeutet hier nicht Manipulation, sondern wertneutrale Tätigkeiten des Einflussnehmens. Vgl. *Lippmann, H.*, Beschaffungsmarketing, 1980, S. 37.

⁵⁸ *Lippmann, H.*, Beschaffungsmarketing, 1980, S. 38; vgl. auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 3-5; ebenso *Pfohl, H.-Chr.*, Logistiksysteme, 2000, S. 182f.; sowie *Wikipedia*, Beschaffungsmarketing, 2006.

Eine weitere Begriffsbestimmung liefert *ERNST*. Laut ihm sollen „[d]urch Beschaffungsmarketing .. die Wünsche und Forderungen der unternehmensinternen bedarfstragenden Funktionsbereiche mit den Leistungen der unternehmensexternen, marktlichen Bezugsquellen – unter Berücksichtigung deren Wünschen und Forderungen – möglichst konfliktfrei zum Ausgleich gebracht werden, der Beschaffung kommt hierbei eine (Ver-)Mittlerrolle zu.“⁵⁹ Aus dieser Bestimmung ergibt sich als interne Konsequenz für die Beschaffung die Planungen und Aktivitäten der anderen Funktionsbereiche im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten, Chancen und Risiken des Beschaffungsmarktes zu koordinieren und als externe Konsequenz die ausdrückliche Marktorientierung, die bei konsequenter Anwendung zu einer partnerschaftlich geprägten Austauschbeziehung zwischen Beschaffer und Lieferant führt.⁶⁰

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass unter dem „Beschaffungsmarketing“ eine Art Anreiz-Beitrags-Situation zu verstehen ist, in der der Beschaffer sich bemüht die Wünsche und Forderungen seiner Unternehmung mit größtmöglichem Nutzen sowohl für ihn als auch den Lieferanten und die jeweiligen Funktionsbereiche der Unternehmung zu verwirklichen, unter Ausnutzung sämtlicher Möglichkeiten, die ihm der Markt bietet. Das Beschaffungsmarketing wird bewusst von den administrativen Tätigkeiten der Beschaffung abgegrenzt und findet seine Anwendungsbereiche vor allem in den strategischen Aufgaben.

Die dargestellten Definitionen unterscheiden sich zwar stark in ihrem Wortlaut, doch berufen sie sich inhaltlich auf dieselbe Situation. Maßgeblich für die weiteren Ausführungen soll die Definition von *ERNST* sein.

⁵⁹ *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 39 und die dort aufgeführte Literatur; vgl. auch *Piontek, J.*, Beschaffungscontrolling, 1994, S. 27f.; sowie *Bliesener, M.-M.*, Logistik-Controlling, 2002, S. 27f..

⁶⁰ Vgl. *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 39 und die dort aufgeführte Literatur.

Die Instrumente des Beschaffungsmarketings, die auf der Grundlage der Beschaffungsmarktforschung eingesetzt werden können, sind:

Beschaffungs- produkt-/ -programmpolitik	Beschaffungs- methoden-/ Bezugspolitik	Beschaffungs- konditionen-/ -preispolitik	Beschaffungs- kommunikationspol.
- Produktausführung - Sortiment - Produktentwicklung	- Beschaffungsweg - Lieferantenstruktur - Beschaffungsorgane	- Preis - Zahlungsbeding- ungen - Lieferzeiten	- Beschaffungswerbung - Lieferantenförderung - Public Relations

Abb. 1: Instrumente des Beschaffungsmarketing ⁶¹

(Quelle: *Lernrausch*, Materialwirtschaft, 2003, S. 3)

Im nachfolgenden soll dargestellt werden, inwieweit Global Sourcing den Kriterien der Instrumente des Beschaffungsmarketing entspricht:

1. Global Sourcing wird in seiner Funktion auch als eine Variante des Fremdbezuges definiert. Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug gehören zum Handlungsbereich der Beschaffungsprogrammpolitik.⁶²
2. Die Organisation des Global Sourcing lässt, wie in Kap. 4.2 beschrieben, als Beschaffungsorgane sowohl zentrale oder dezentrale Beschaffung als auch die

⁶¹ Vgl. *Grochla, E.*, Beschaffungsstrategie, 1982, S.9-12; dazu auch *Koppelman, U.*, Marketing, 1990, S. 89; ebenso *Luger, A. E. u.a.*, Betriebswirtschaftslehre, 1991, S. 56-70; auch *Zentes, J.*, Marketing, 1993, S. 366; zudem *Wöhe, G.*, Betriebswirtschaftslehre, 1996, 634f.; sowie *Backhaus, K. u.a.*, Marketing, 2000, S. 157; ebenso *Schierenbeck, H.*, Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 255; zudem *Ferring, N.*, Marktbearbeitungsstrategien, 2001, S. 78f.; des weiteren *Lernrausch*, Materialwirtschaft, 2003, S. 3; ebenfalls *Gilbert, D. U.*, Betriebswirtschaftslehre, 2005, S. 6; ebenso *Wikipedia*, Beschaffungsmarketing, 2006.

⁶² Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 66-70; sowie *Grochla, E.*, Beschaffungsstrategie, 1982, S.9f.; auch *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 144.

Einschaltung von IPOs zu. Der Einsatz von Beschaffungsorganen gehört zu dem Handlungsbereich der Beschaffungsmethodenpolitik.⁶³

3. Beim Global Sourcing geht es um die Beschaffung auf den Weltmärkten. Dies führt zu einer Stimulation des Wettbewerbs, die wiederum zu einem starken Konkurrenzdruck unter den nationalen und internationalen Lieferanten führt und dem Beschaffer Vorteile bzgl. des Preises und der Zahlungs- und Lieferkonditionen bietet. Dies entspricht dem Handlungsbereich der Beschaffungspreis/-konditionenpolitik.⁶⁴
4. Durch die weltweite Beschaffung des Global Sourcing und somit Verhandlungen mit internationalen Lieferanten entsteht ein großer Bedarf an Informationen auf Seiten des Beschaffers als auch des Lieferanten. Andererseits werden aber auch durch die weltweite Suche nach potentiellen Lieferanten viele Informationen von Seiten der Beschaffungsabteilung ausgegeben. Zudem unterstützt die Errichtung von IPOs die Kommunikation mit den internationalen Lieferanten. Diese Aktivitäten sind auch zu finden in dem Handlungsbereich der Beschaffungskommunikationspolitik.⁶⁵

⁶³ Vgl. *Hessenberger, M.*, Organisation, 1970, S. 82f.; ebenfalls *Grochla, E.*, Beschaffungsstrategie, 1982, S. 10f.; auch *Roht, P./Fieten, R.*, Organisation, 1982, S.170-173; sowie *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 39-44; dazu auch *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 165-179; zudem *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 429-433; und auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 94-99; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 164-169; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 46f.; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

⁶⁴ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 80f.; des weiteren *Grochla, E.*, Beschaffungsstrategie, 1982, S. 10; sowie *Pfeifer, T.*, Qualitätsmanagement, 1996, S. 142; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430f.; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 20f.; zudem *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 6.

⁶⁵ Vgl. *Hessenberger, M.*, Organisation, 1970, S. 82f.; auch *Roht, P./Fieten, R.*, Organisation, 1982, S.170-173; sowie *Grochla, E.*, Beschaffungsstrategie, 1982, S. 11f.; des weiteren *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 39-44; dazu auch *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 165-179; zudem *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 429-433;

Wie oben aufgezeigt beinhaltet Global Sourcing alle Aspekte der bekannten Beschaffungsmarketinginstrumente. Global Sourcing ist eine Variante des Fremdbezugs, die Organisationsform ist sowohl zentral als auch dezentral möglich, es hat Einfluss auf den Preis und die Zahlungsmodalitäten und verfügt über einen hohen Informationsgehalt. Global Sourcing kann somit ebenfalls als ein Instrument des Beschaffungsmarketing anerkannt werden.

4 Organisation des Global Sourcing

4.1 Integration und Stellung der Beschaffung innerhalb der Unternehmung

Um die Beschaffung innerhalb der Unternehmung zu integrieren ist es wichtig ihre große Bedeutung zu erkennen. Dieser kann sie nur gerecht werden, wenn sie nicht als isolierter Teilbereich betrachtet wird, sondern hierarchisch gleichgestellt (vertikale Integration) und in enger Abstimmung mit anderen Unternehmensfunktionen (horizontale Integration) betrachtet wird (s. Abb. 2).⁶⁶

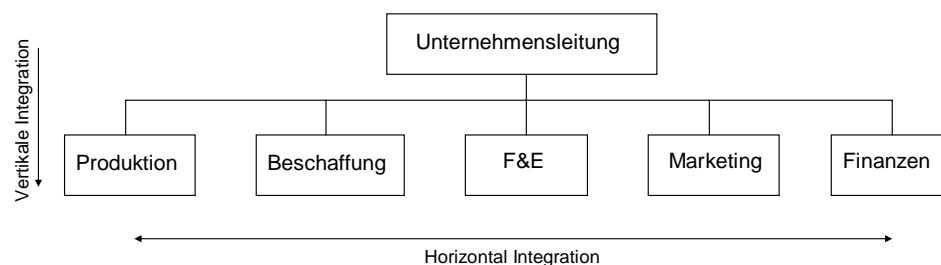


Abb. 2: Vertikale und horizontale Integration

(Quelle: *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 428)

und auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 94-99; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 164-169; ebenfalls *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 46f.; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

⁶⁶ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 85; auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 428f.; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 106; des weiteren *Jahns, Ch. u.a.*, Einkauf, 2001, S. 38.

Ist die Beschaffung seitens der Unternehmensleitung vollwertig in das unternehmerische Handeln eingebunden, so entspricht dies der vertikalen Integration. Diese umfassende Integration muss von der Unternehmensspitze getragen werden, um der Beschaffung die Möglichkeit zu geben sich aus ihrer operativen Rolle zu lösen und zum Erfolgspotential der Unternehmung strategische Beiträge zu leisten. Denn nur so besteht keine Gefahr, dass die Beschaffung von anderen Unternehmensfunktionen nicht als gleichberechtigt akzeptiert wird. Dieser Aspekt der vertikalen Integration zeigt sich i.d.R. durch eine entsprechende Stellung der Beschaffung in der Unternehmenshierarchie.⁶⁷ „In Deutschland war 1995 bei etwa 80 Prozent der Unternehmen die Beschaffung auf der zweiten Hierarchieebene angesiedelt. Die Unternehmen haben erkannt, daß die Beschaffung einen ebenso großen Einfluß auf die Ergebnissituation hat wie der Verkauf. Dreiviertel der Unternehmen haben die Beschaffung dem Verkauf hierarchisch gleichgestellt. Das interne Ansehen ist jedoch häufig noch auf einer viel tieferen Stufe.“⁶⁸

Allerdings gewinnt nicht nur die Akzeptanz durch die Unternehmensführung an Bedeutung, sondern auch die horizontale Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionen. Durch die immer stärker zunehmende Komplexität, die bei der Beschaffung und vor allem bei der internationalen Beschaffung an das Unternehmen angelagert wird, kann nicht mehr von nur einer Funktion allein reduziert werden. Die isolierte Betrachtung würde zu verstärkten Ressortegoismen und zu suboptimalen Problemlösungen führen. Die Beschaffung ist somit bei der Erfüllung ihrer Aufgabe auf die gute Zusammenarbeit mit anderen Funktionen angewiesen. Nur durch dieses

⁶⁷ Vgl. *Ericsson, D.*, Material-Management, 1971, S. 48-50; zudem *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 194; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 85; auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 428f.; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 106.

⁶⁸ *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 106 und die dort aufgeführte Literatur; vgl. auch *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 42-48; zudem *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 194; ebenso *Truchseß, H. T.*, Konzepte, 1989, S. 430; des weiteren *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 85; sowie *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 428f..

Zusammenspiel mit F&E, Produktion, Marketing, Finanzen und Kundenservice kann das Erfolgspotential des Lieferantenmarktes völlig ausgeschöpft werden. Als Folge dieser Integration verändert sich die Beschaffungsfunktion von einer reinen Bestellabwicklungsfunktion zu einem Management des Abnehmer-Lieferanten-Verbundes. Die traditionellen Beschaffungsaufgaben werden ergänzt durch strategische Überlegungen, die sich nicht nur auf den Umfang der Tätigkeiten, sondern auch auf die Beschaffungsobjekte bezieht.⁶⁹

Um die Beschaffungsaufgabe optimal zu erfüllen sind die vertikale und horizontale Integration Voraussetzung. Neben diesem Aspekt ergibt sich aus der Rolle der Beschaffung als Grenzelement des Unternehmens eine integrierte Funktion.⁷⁰ Die Beschaffung muss Spannungen auf den Märkten abbauen und ausgleichend zwischen den Beschaffungsmärkten bzw. den Lieferanten und den unternehmerischen Teilfunktionen vermitteln. Die Beschaffung hat somit die Funktion für Know-How- und Technologie-Verteilung bzw. -Kenntnis und Kosten-Kontrolle. Diese Integration macht die Beschaffung zum Unternehmensberater, denn sie stellt ihre Dienstleistungen als In-House-Consultant zur Verfügung.⁷¹

Die vollständige Integration der Beschaffung innerhalb der Unternehmung ist also nur möglich, wenn sowohl die Unternehmensleitung als auch die anderen Funktionsbereiche dieses unterstützen.

⁶⁹ Vgl. *Ericsson, D.*, Material-Management, 1971, S. 48-52; zudem *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 49-52; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 85f.; auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 428f.; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 106f..

⁷⁰ „There are two major parts of any company organization which are continually concerned in facing outwards from the company: purchasing and marketing. Both are concerned with the external (rather than internal) relationships, both are responsible in projecting the company image.“ *Davies, O.*, Marketing, 1974, S. 3 (zit. nach *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 89).

Es wird deutlich wie wichtig die Beschaffung für das Unternehmen ist und sie daher einen hohen Stellenwert innerhalb der Unternehmung einnehmen sollte. „Denn auch wenn es sich um keinen wertschöpfenden Bereich im eigentlichen Sinne handelt, gilt umgekehrt, dass jeder eingesparte Euro zu Renditesteigerung und Unternehmenswert beiträgt.“⁷²

4.2 Organisatorischer Rahmen für das Global Sourcing

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze zur Organisation des Global Sourcing. Unter anderem wird unterschieden zwischen *interner und externer Kompetenz*, zwischen *Zentralität versus Dezentralität mit der Mischform Beschaffungsgremien* bzw. *Beschaffung im Stamm- oder Gastland* sowie zwischen der *inner- und zwischenbetrieblichen Organisation*.⁷³

Im folgenden sollen die Organisationsformen *interne und externe Kompetenz* und *Beschaffung im Stamm- oder Gastland* näher dargestellt werden.

1. Bei der Organisationsform der *internen und externen Kompetenz* geht es intern um die Aufgabenverteilung für das Global Sourcing und extern sind der Grad der Entscheidungsautonomie und die geographische Verteilung der Lieferanten zu bestimmen. Eine Stelle muss aus organisatorischer Sicht die Verantwortung

⁷¹ Vgl. *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 8f.; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 89; auch *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 107-124; sowie *Jahns, Ch. u.a.*, Einkauf, 2001, S. 43.

⁷² *Jahns, Ch. u.a.*, Einkauf, 2001, S. 38; vgl. auch *Schwab, A. P.*, Elektronische Verhandlungen, 2003, S. 54.

⁷³ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 165-179; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 105-147; sowie *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 94-101; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 164-169; des weiteren *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 142-147; zudem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 32-35; und auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

übernehmen. Durch zunehmende Komplexität wächst auch das entscheidende Gremium:

- Global-Sourcing-Stelle als Linien- oder Stabstelle (einfache Situation),
- Matrixorganisation (Spezialisten werden einbezogen),
- Global-Sourcing-Teams (sämtliche involvierten Stellen arbeiten im Team, inkl. Lieferant),
- internationale Einkaufsbüros (kleine, eigenständige Unternehmen, die auch Externen zur Verfügung stehen).⁷⁴

Eine Struktur für die Organisation im Rahmen der internen und externen Kompetenz, welche allgemeingültig ist, gibt es nicht. Denn Global Sourcing betrifft nicht nur die Beschaffung, sondern auch Forschung & Entwicklung (F&E), Produktion, Logistik und Qualitätssicherung können hilfreiche Beiträge einbringen.⁷⁵

Bei der Global-Sourcing-Stelle als Linien- oder Stabstelle ist diese für die Beschaffung der Objekte aus allen Materialgruppen verantwortlich. Empfehlenswert ist diese Struktur bei einer eindeutigen Trennung von nationaler und internationaler Beschaffung. Ihre Aufgaben sind der Lieferantenaufbau und das Abschließen von Rahmenverträgen, wodurch die operativen Beschaffungsfunktionen⁷⁶ nur noch abrufen müssen. Aufgrund der erst nach der Lieferantenfestlegung definitiven Zuständigkeit für ein Objekt, erfährt diese Organisationsform der Stabstelle häufige Kompetenzüberschneidungen. Aber sie erlaubt auch,

⁷⁴Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 175f.; auch Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 142f.; ebenso Boutellier, R./Corsten, D., Basiswissen, 2000, S. 32f..

⁷⁵ Vgl. Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 143.

⁷⁶ Die operativen Aufgaben sind die Disposition, Kommunikation über Prognosen, Bestellungen, Abrufe, Angebotseinholungen, Dokumentation, Prüfungen, Reklamationen, Rechnungsfreigabe und Codierung. Vgl. Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 40; auch Bogaschewsky, R., Historische Entwicklung, 2003, S. 32.

dass sich das globale Beschaffungs-Know-How in einer Stelle konzentriert, in Form der Informationssammlung.⁷⁷

Stabstellen sind aber nur bis zu einem bestimmten Beschaffungsumfang sinnvoll, denn wächst dieser, so sind die Stabstellen überfordert. Abhilfe bringt die Matrixorganisation, denn diese ermöglicht eine Regionen- und Materialgruppenaufteilung. Daraus resultierend gibt es je Global-Sourcing-Objekt zwei Verantwortliche (s. Abb. 3). Allerdings steigen durch die erneute Kompetenzüberschneidung die Anforderungen an die Koordinationsmechanismen in der Beschaffung, wenn auch im gleichen Zuge mehr Freiräume für kreative und innovative Aufgaben entstehen.⁷⁸

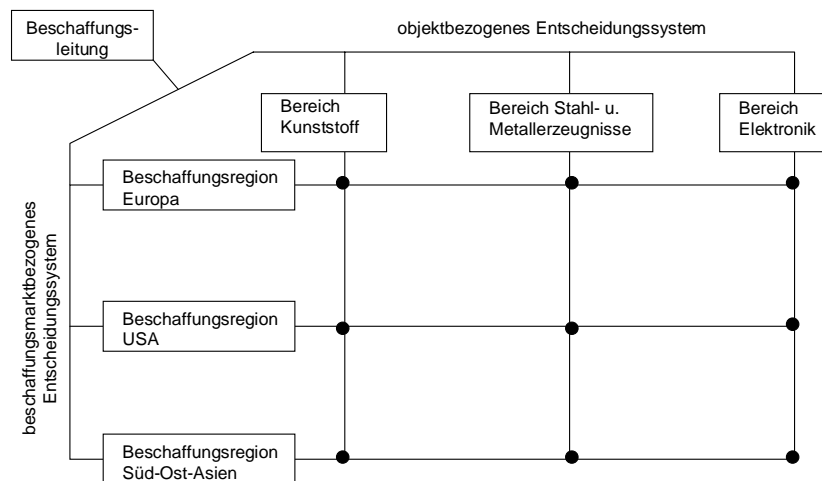


Abb. 3: Beispiel für eine Matrixorganisation des Global Sourcing

(Quelle: Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 176; auch Mair, F., Global Sourcing, 1995, S. 227)

⁷⁷ Vgl. Schleip, W., Beschaffung, 1972, S. 15-20; sowie Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 175; auch Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 143.

⁷⁸ Vgl. Schleip, W., Beschaffung, 1972, S. 21-24; ebenso Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 175f.; auch Mair, F., Global Sourcing, 1995, S. 227; des weiteren Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 143; sowie Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 37.

Global-Sourcing-Teams in Form von Projektteams, also zeitlich begrenzt, eignen sich vor allem bei Bereinigungen und Verlagerungen größerer Umfänge als interne Organisation des Global Sourcing. Die Akzeptanz der Verlagerung erhöht sich, wenn das Team alle involvierten Stellen und zudem die wichtigen Entscheidungsträger einschließt. Die Auswahl der Projektmitglieder zeigt sich als sehr heikel, da die Gefahr der Überbelastung durch Doppelbeanspruchung und der Entstehung von Zielkonflikten mit anderen Linienfunktionen besteht.⁷⁹

Vor allem bei Großunternehmen haben sich zunehmend internationale Einkaufsbüros, auch sog. IPO (International Procurement Office) durchgesetzt. Diese sollen die Kontaktaufnahme mit Lieferanten auf den globalen Beschaffungsmärkten erleichtern, folglich herstellen. Die Beschaffungsfunktion im Heimatland tätigt anschließend die operative Bestellabwicklung. Die variierenden Aufgaben der IPOs beziehen sich auf das Beschaffungsmarketing, den technischen Support, die Logistik der Lieferanten und das kommerzielle Handling. Der hauptsächliche Erfolg der Beziehung zwischen Heimatland, IPO und Lieferant beruht auf der möglichst eindeutigen Aufgabenteilung. Allerdings ist der Aufbau eines IPO eine sich nur langfristig amortisierende Investition. Es kann Jahre dauern bis die Büros sich selbstfinanzieren können, denn sie stellen im Gastland eine Dienstleistung für das Heimatland dar und dieses entscheidet über den Umfang der beanspruchten Leistung. Aus diesem Grund stellen die IPOs ihre Leistung auch anderen Unternehmen zur Verfügung.⁸⁰

2. Die Organisationsform *Beschaffung im Stamm- oder Gastland* setzt vor allem auf den Zusammenhalt zwischen der Zentrale und den dezentralen Beschaffungseinheiten.

⁷⁹ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 144.

⁸⁰ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 144-147; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 51-57; ebenso *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 32f.; sowie *Goh, M./Lau, G. T.*, Procurement, 2002, S. 223; zudem *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

Die *Beschaffung im Stammland*, also dem Land des Firmensitzes, als Organisationsstruktur ist i.d.R. durch die organisatorische Entwicklungsgeschichte bedingt und von dem Beschaffungsprogramm abhängig. In der Praxis ist die häufigste Organisationsform die Gliederung nach Objektkriterien. Diese strukturelle Gliederung verursacht eine Reduktion des Koordinationsbedarfs, bei intern homogenen und extern heterogenen Beschaffungssegmenten, sowohl firmenintern als auch mit dem Lieferanten. Dies bewirkt zudem, dass keine Notwendigkeit einer expliziten organisatorischen Berücksichtigung des Global Sourcing besteht. Die Beschaffungsform ist kosteninduziert, denn durch diese zentrale Beschaffung können die Beschaffungskosten niedrig gehalten und die Kosten für die Auftragsanbahnung und -durchführung begrenzt werden. Die zentralen Beschaffungseinheiten werden meist in Stabstellen oder Matrixorganisationen strukturiert (zur Erläuterung s. *interne und externe Kompetenz*).

Bei der *Beschaffung im Gastland* handelt es sich um Beschaffungsniederlassungen im Ausland, folglich um dezentrale Beschaffungseinheiten. Diese werden in Form von Einkaufsbüros sog. IPOs gebildet (zur Erläuterung s. *interne und externe Kompetenz*). Durch den engeren Kontakt zu den Lieferanten kann der Zulieferer besser betreut, kontrolliert und dem höheren Abstimmungsbedarf bzgl. der Güter besser nachgekommen werden, auch können einfacher neue Märkte oder Zulieferer gefunden werden. Die *Beschaffung im Gastland* ist technologieinduziert. Die in den Beschaffungsmärkten angesiedelten Niederlassungen sind i.d.R. einfacher strukturiert, ihre Größe liegt bei zwei bis acht Mitgliedern.⁸¹

Um die Beschaffungsstellen im Stamm- und Gastland zu unterstützen gibt es die *zentrale Beschaffungseinheit*. Diese nimmt entweder zentrale Ausführungs-

⁸¹ Vgl. *Hessenberger, M.*, Organisation, 1970, S. 82f.; auch *Roht, P./Fieten, R.*, Organisation, 1982, S.170-173; sowie *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 39-44; dazu auch *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 165-179; zudem *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 429-433; und auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 94-99; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 164-169; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 46f.; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

aufgaben wahr oder ist unterstützend für den Stab tätig. Übernimmt sie Ausführungsaufgaben, so handelt es sich hierbei um Beschaffungsentscheidungen und -realisationen in Form von der Durchführung der gesamten Beschaffungsaufgabe bei gleichartigem Bedarf in allen Teilbereichen und der Realisierbarkeit der „economies of scale“ auf den internationalen Beschaffungsmärkten, der Übernahme internationaler Beschaffungsaktivitäten für den Unternehmensbereich ohne eigenes Global Sourcing und die Beschaffung von Objekten, welche in allen Unternehmensbereichen benötigt werden, aber spezifisches Know-How erfordern. Gleichzeitig erfolgt durch die Ausführung dieser Aktivitäten die Übernahme der Führungsaufgaben, wodurch die Kompetenzabgrenzung und Koordination zu den dezentralen Einheiten erleichtert wird.

Ist die zentrale Einheit unterstützend tätig, in Form eines „In-House-Consultant“, so bestehen ihre Aufgaben aus der Einrichtung und Steuerung der ausländischen Niederlassungen, der Durchführung bereichsübergreifender Projekte in Abstimmung mit den Beschaffungseinheiten, der Vorbereitung bereichsübergreifender Vertragsabschlüsse mit ausländischen Zulieferern (z.B. Rahmenverträge), der Ausarbeitung und Dokumentation von unternehmens-einheitlichen Beschaffungsrichtlinien und Beschaffungsverfahren und -methoden (z.B. Lieferantenbeurteilung), der Ausarbeitung von Handbüchern, der Auswahl und Förderung qualifizierter Führungskräfte und der Weitergabe allgemeiner Informationen über internationale Beschaffungsmärkte.⁸²

⁸² Vgl. *Hessenberger, M.*, Organisation, 1970, S. 82f.; auch *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 36-39; des weiteren *Roht, P./Fieten, R.*, Organisation, 1982, S.170-173; sowie *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 39-44; dazu auch *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; ebenso *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 177-179; zudem *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 429-433; des weiteren *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 168; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 46f.; und auch *BME*, Kodierungen, 2003, S.37; außerdem *Lechner, G.*, Beschaffungsmanagement-Konzept, 2004, S. 16.

Obwohl es anfangs erscheint, dass sich die vorgestellten Organisationsformen stark unterscheiden wird deutlich, dass sie sich in vielerlei Hinsicht sehr ähneln. In beiden Ansätzen wird auf die Verwendung bzw. Errichtung von Einkaufsbüros im Ausland, sog. IPOs, gesetzt und auch die Bildung von Stabstellen oder einer Matrixorganisation wird entsprechend der Beschaffungsumfänge durchgeführt. Lediglich in Bezug auf die *zentrale Beschaffungseinheit* unterscheiden sich die Organisationsformen, denn nur bei dem Ansatz *Beschaffung im Stamm- und Gastland* tritt diese in Erscheinung. Diese ist auch der Grund, aus dem für die nachfolgende Arbeit der zweite Ansatz als Organisationsform verwendet wird. Denn auch in der Praxis, wie ich selbst während meiner Praktika erfahren durfte, wird häufig die Organisationsform *Beschaffung im Stamm- und Gastland mit zentraler Beschaffungseinheit*, als unterstützende Funktion, angewandt.

5 Prozess / Teilprozesse des Global Sourcing

5.1 Anwendung der Beschaffungsmarktforschung

Beschaffungsmarktforschung ist die planvolle und systematische Erfassung der Bedingungen und Vorgänge auf den Beschaffungsmärkten einer Unternehmung. Der Gegenstand der Beschaffungsmarktforschung ist abhängig von der Art der angestrebten oder verwirklichten Geschäftsbeziehungen im Ausland. Es ergibt sich dabei eine stark unterschiedliche Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung, die sich in der Spanne zwischen der Eröffnung ganz neuer Geschäftsbeziehungen mit einem bis dato unbekanntem Lieferanten in einem für das Unternehmen bis dahin nicht bekannten Land und der Beschaffung eines bekannten Produktes in einem auch ansonsten bekannten Auslandsmarkt bewegt. Die aus dem gesamten Zielsystem der Unternehmung abgeleiteten Subziele der Beschaffung entsprechen dem Charakter der Ziele der Beschaffungsmarktforschung. Es handelt sich im einzelnen dabei um:

- Die Verbesserung der Markttransparenz internationaler Beschaffungsmärkte,
- die Versorgung der Entscheidungsträger mit sachdienlichen Informationen⁸³ aus den ausländischen Märkten,
- durch Erweiterung des Beschaffungsradius die langfristige Sicherstellung einer optimalen Versorgung (Beschaffungsquellenneuerschließung, Substituterkennung für Ersatzgüter, Lieferengpassvermeidung),
- Gewinnung zukunftsgerichteter Informationen, durch rechtzeitiges Erkennen der zukünftigen Entwicklung in den sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Beschaffungsmärkten.⁸⁴

Die Stufen einer systematischen Beschaffungsmarktforschung sind die folgenden:

1. Auswahl der Beschaffungsartikel
2. Schwerpunktfestlegung (z.B. Leistungsangebot der Lieferanten oder Marktstruktur)
3. Bestimmung der Informationsquellen (Primär-/Sekundärquellen⁸⁵)

⁸³ Die Informationen stammen zum eine aus internen (wie Rechnungswesen und Einkaufsberichten aus dem Ausland) und zum anderen aus externen Quellen (wie Berichte von Vertretern, Informationen und Erfahrungen der Mitarbeiter und unmittelbarer Kontakt z.B. auf Messen, aber auch Organisationen wie UN, EG oder JETRO). Vgl. *Sonnemann, K.*, Beschaffung, 1988, S. 72f.; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 128-132; sowie *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 278f..

⁸⁴ Vgl. *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 63; ebenso *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 59; sowie *Blom, F.*, Beschaffungsmarktforschung, 1982, S. 13+23; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 54+76-79; zudem *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 34f.; des weiteren *Stark, H.*, Beschaffungsmärkte, 1994, S. 10f.; außerdem *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 120; dazu auch *Reinelt, G. R.*, Beschaffungsmarktforschung, 2002, S.566f..

⁸⁵ Primärquellen (Field Research): Kontakte mit Lieferanten und Verkäufern, Messen und Ausstellungen (Informationen über technische Entwicklungen, Preise und Qualität der Waren), Einkaufsreisen und Besichtigungen. Sekundärquellen (Desk Research): Markt- und Börsenberichte, Zeitschriften, Tageszeitungen, Funk und Fernsehen (Aufschluss über politische Entwicklung). Vgl. *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 65-68; ebenso *Blom, F.*, Beschaffungsmarktforschung, 1982, S. 188; auch *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 40; sowie *Lernrausch*, Materialwirtschaft, 2003, S. 4.

4. Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse⁸⁶

Es erweist sich im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung als unmöglich für alle Einsatzprodukte Untersuchungen durchzuführen, da eine zu große Zahl an berücksichtigten Beschaffungsmärkten besteht. Demzufolge besitzt die Entscheidung, für welche Artikel eine Markterhebung durchgeführt werden soll, einen hohen Stellenwert. Daher sind bei der Auswahl der Artikel, für die eine Beschaffungsmarktforschung angesetzt werden soll u.a. die folgenden Kriterien zu beachten:

- Häufigkeit der Veränderung der Marktsituation,
- Standort der/des Lieferanten,
- Häufigkeit und Ausmaß der Preisveränderungen,
- Bedeutung des Artikels für die laufende Aufrechterhaltung des Beschaffungsprozesses,
- Einfluss vorgelagerter Marktstufen,
- Häufigkeit des Beschaffungsvorgangs.⁸⁷

Bei der internationalen Beschaffungsmarktforschung können aber auch Probleme auftreten. Diese äußern sich als Probleme in:

- der Ermittlung relevanter rechtlicher Rahmenbedingungen,
- der Auffindung geeigneter Beschaffungshelfer und
- der Erforschung relevanter Märkte für neue Beschaffungsmärkte.

Des weiteren beinhalten die Sekundärinformationen erhebliche Probleme wie z.B.:

- Verzerrung von internationalen Verbrauchsvergleichen durch unterschiedliche Wechselkurse und Steuern,
- aktuelle Daten fehlen,

⁸⁶ Vgl. *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 327-352; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 121; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1997, S. 119.

⁸⁷ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 62-64; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 79; sowie *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 23; ebenso *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 122f..

- Schattenwirtschaft wird nicht in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung integriert und
- Klasseneinteilung für Merkmalsausprägungen differiert bei Ländervergleichen.⁸⁸

Nach Abschluss der Beschaffungsmarktforschung stehen der Unternehmung relevante Informationen über die Beschaffungsmärkte zur Verfügung, die als Grundlage für den Einsatz der beschaffungspolitischen Instrumente dienen.⁸⁹

Die Beschaffungsmarktforschung dient somit der Beschaffung von relevanten Informationen, zum einen über die potentiellen Beschaffungsmärkte und zum anderen über die potentiellen Lieferanten.

5.2 Auswahl der Beschaffungsinstrumente

Im Rahmen des Global Sourcing finden folgende beschaffungspolitische Instrumente ihren Einsatz (s. auch Kap. 4.3):

- internationale Bezugspolitik,
- Kommunikationspolitik,
- Lieferantenpolitik,
- Qualitätspolitik und
- Entgeltpolitik.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 123f..

⁸⁹ Vgl. *Blom, F.*, Beschaffungsmarktforschung, 1982, S. 24; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 73; ebenso *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 51; sowie *Lernrausch*, Materialwirtschaft, 2003, S. 3.

⁹⁰ Vgl. *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 51-56; sowie *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 55; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 148-213; ebenso *Pfohl, H.-Chr.*, Logistiksysteme, 2000, S. 186f..

Diese sollen nun kurz vorgestellt werden:

1. Die internationale Bezugspolitik kommt zum Einsatz durch die zunehmende Internationalisierung der Beschaffung, wodurch bei der Wahl der Beschaffungswege, und damit die Wahl des Lieferanten, der Grad der Entscheidungsfreiheit steigt. Es kann hierbei unterschieden werden zwischen betriebseigenen Bezugsorganen, in Form von Importabteilungen oder Einkaufsbüros im Ausland, und betriebsfremden Bezugsorganen, wie z.B. Importhändler, Importvertreter etc.). Um über einen Beschaffungsweg zu entscheiden, dürfen die Beschaffungsziele, die innerbetrieblichen Voraussetzungen und die Einflüsse der Umwelt, folglich die Distributionsinfrastruktur vom Ausland zum Inland, nicht unberücksichtigt bleiben. Durch quantitative Methoden des Operations Research kann die Beschaffungslogistik, die sich mit den optimalen Lagerstandorten und der Transportmittelwahl beschäftigt, behandelt werden.⁹¹
2. Bei der Kommunikationspolitik hat die Beschaffungskommunikation zur Aufgabe die persönlichen Kommunikationsbeziehungen zu den Marktpartnern zu koordinieren und transparent zu halten, um Unklarheiten und Widersprüche zu vermeiden, die sich aus einer möglichen Kontaktvielfalt ergeben könnten. Um die Ideen und Absichten des Beschaffungsmarketing auf dem vorgelagerten Markt zu verdeutlichen, muss die Kommunikationspolitik als eine lieferantenorientierte Marktpflege verstanden werden. Ihr Ziel ist den Inhalt der Beschaffungsmarketingidee der Unternehmung den potentiellen Lieferanten gegenüber zu übersetzen und zu übertragen. Die Kommunikationspolitik hat zur Aufgabe die Intensität der Kommunikation auf dem internationalen Beschaffungsmarkt zu überwachen, das Gedankengut der

⁹¹ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 80f.; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 53; sowie *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 131-140; ebenso *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 284; des weiteren *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 148; zudem *Pfohl, H.-Chr.*, Logistiksysteme, 2000, S. 191-193.

Materialwirtschaft zu formulieren und dem Lieferanten zu helfen, sich mit dieser Formulierung auseinanderzusetzen.⁹²

3. Die Lieferantenpolitik beinhaltet die Lieferantenauswahl. Diese setzt die Definition von relevanten Entscheidungskriterien voraus. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Kriterien für seine Lieferanten. Allerdings gibt es Parallelitäten, die aufgezeigt werden können. Einige der Forderungen bei der Wahl der Lieferanten, ausgehend von den Zielen der internationalen Beschaffungslogistik und den damit einhergehenden Marketingüberlegungen, sind:

- **Qualitätsforderungen:** z.B. Qualitätskontrolle, national/international anerkannte Richtlinien, Qualitätszertifikate.
- **Kosten:** z.B. internationale Kostenstruktur, Benchmarking der Lieferanten, jährliche Vorschläge für Kostensenkungsmaßnahmen.
- **Lieferbedingungen:** z.B. Null-Fehler-Produktion, sofortige Benachrichtigung bei Qualitäts- und/oder Lieferproblemen, multinationale Verpackungsstandards.

Diese Kriterien dienen vor allem der Abschätzung der allgemeinen Leistungsfähigkeit des ausländischen Lieferanten, seines Entwicklungspotentials und des Versorgungsrisikos des beschaffenden Unternehmens.

Weitere Kriterien können sein: Rechtsform, finanzieller Status, Marktanteil und Marktanteilsentwicklung, F&E-Intensität, Kooperationsbereitschaft, sowie Ansehen bei Wettbewerbern.

Das Ziel der Lieferantenwahl, unter dem Aspekt der kurz- bis mittelfristigen Versorgungssicherheit, entspricht einer im Hinblick auf Lieferzuverlässigkeit, Qualitätsniveau und Kostengünstigkeit optimalen Lieferantenstruktur aus der

⁹² Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 85f.; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 53f.; sowie *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 164-168; des weiteren *Rother, K.*, Geschäft, 1991, S. 139f.; und auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 171; zudem *Pfohl, H.-Chr.*, Logistiksysteme, 2000, S. 190f.; ebenso *Schierenbeck, H.*, Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 255.

Gesamtheit der für ein bestimmtes Produkt derzeit vorhandenen Anbieter zu finden.⁹³

4. Inhalt der Qualitätspolitik ist die Aufgabe der Beschaffung unter Qualitätsgesichtspunkten. Diese Aufgabe besteht darin, den betrieblichen Bedarf mit Einsatzfaktoren so zu decken, dass die Ansprüche der Bedarfsträger weitgehend befriedigt werden. Die sog. Leistungsansprüche⁹⁴, die an das jeweilige Beschaffungsobjekt gestellt werden, sind maßgeblich für die Qualität der Objekte. Seitens der Funktionsbereiche F&E, Produktion, Absatz und Finanzierung ergeben sich so vorerst einmal völlig unterschiedliche Qualitätsansprüche.

Unter Qualitätspolitik ist somit ein zielorientierter Aufbau der beschaffungswirtschaftlichen Aktionsparameter Güte oder Materialart zu verstehen. Infolge dessen beabsichtigt die Qualitätspolitik die Materialart als flexiblen Faktor, bei nicht unveränderlichen Produktionsgegebenheiten der Unternehmung, in das Marktgeschehen einzubringen. Neben den Anforderungen der Unternehmung, die durch eine technische Bandbreite bestimmt sind, berücksichtigt marktorientierte Beschaffung die Angebotsalternativen auf dem internationalen Beschaffungsmarkt. Folglich hat die Qualitätspolitik ihr Instrumentarium auf den internationalen Produktions- und Marktmöglichkeiten aufzubauen.⁹⁵

5. Die Entgeltspolitik beinhaltet die internationale Kontrahierungspolitik, die für die Gestaltung der Gesamtheit der vertraglichen Vereinbarungen über das Leistungsangebot der internationalen Unternehmung zuständig ist. Im Rahmen

⁹³ Vgl. *Luger, A. E. u.a.*, Betriebswirtschaftslehre, 1991, S. 69f.; ebenso *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 178f.; auch *Pfohl, H.-Chr.*, Logistiksysteme, 2000, S. 263f..

⁹⁴ Leistungsansprüche sind alle irgendwie gearteten Anforderungen, die das Beschaffungsgut erfüllen soll. Vgl. *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 186.

⁹⁵ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 66-70; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 52; sowie *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 76-78; des weiteren *Zentes, J.*, Marketing, 1993, S. 367; zudem *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 186f..

dessen sind Entscheidungen über die Preis- und Konditionspolitik zu treffen. *MEISSNER* betont hierzu „den besonders hohen Komplexitätsgrad, da zwischen ausländischen Märkten starke Interdependenzen nicht nur bezüglich der Kostenstrukturen und Nachfrage- bzw. Wettbewerbssituation bestehen, sondern auch politische Rahmenbedingungen und unternehmensspezifische Zielsetzungen eine Rolle spielen und damit die Entscheidungsfreiheit bei der internationalen Preisbildung und der Preisstrategie beeinflussen.“⁹⁶ Demzufolge wird die Entgeltpolitik sowohl von allgemeinen Umfeldfaktoren als auch von Markt- und Unternehmensfaktoren beeinflusst.⁹⁷

Die internationale Beschaffungspreispolitik orientiert sich an den Gewinnspannen der Lieferanten in den verschiedenen Ländern und an den dort herrschenden Preisrelationen. Aus diesem Grund ist i.d.R. eine Differenzierung in den Preisverhandlungen notwendig in Anpassung an die von Land zu Land unterschiedlichen Marktverhältnisse. Prinzipiell benötigt die Preispolitik auf internationalen Beschaffungsmärkten einen viel komplexeren Planungsaufwand, denn:

- Im Ausland ist die Lieferantenvielfalt wenig transparent und schwierig zu verfolgen.
- Die Endpreise können weniger vom Beschaffer beeinflusst werden, da viele externe Umweltfaktoren (z.B. hohe Inflationsraten, staatliche Restriktionen) diese mit bestimmen.

⁹⁶ *Meissner, H.-G.*, Außenhandels-Marketing, 1993, S. 1884 (zit. nach *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 197).

⁹⁷ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 72; auch *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 54-56; sowie *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 197; ebenso *Schierenbeck, H.*, Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 255; des weiteren *Ferring, N.*, Marktbearbeitungsstrategien, 2001, S. 93.

- Die Verfügbarkeit von Informationen über die Kostenstruktur bzw. Gewinnspanne der ausländischen Lieferanten ist für den Beschaffer gering.⁹⁸

In der internationalen Beschaffung hat die Konditionspolitik einen hohen Stellenwert. Es sind Entscheidungen bzgl. folgender Zahlungsmodalitäten zu treffen:

- Zahlungshäufigkeit bzw. -zeiten,
- Zahlungswege,
- Zahlungsumfang,
- Zahlungssicherung/Finanzierungssicherung
- Zahlungsart/Finanzierungsart
- Zahlungs- bzw. Kreditkosten
- Sonstige Vereinbarungen.

Die Forderungen des Beschaffers nach bestimmten Zahlungsmitteln hängen sehr stark von risikopolitischen und finanzierungspolitischen Erwägungen ab, aus denen Vorteile für die beschaffende Unternehmung resultieren sollen. Zur Risikominimierung erweist sich bei ausländischen Geschäften eine Vereinbarung für die Zahlung in inländischer Währung als zweckmäßig, da so die Gefahr einer Kurssteigerung der ausländischen Währung vom Lieferanten zu tragen ist.

Durch die Zahlungsbedingungen werden im internationalen Geschäft Zeitpunkt und besondere Umstände der Gegenleistung für gelieferte Produkte und/oder Dienstleistungen geregelt.⁹⁹

⁹⁸ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 72-77; auch *Harlander, N./Platz, G.*, Beschaffungsmarketing, 1989, S. 103-105; sowie *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 202f.; ebenso *Büschken, J./Hinzdorf, T.*, Preispolitik, 2000, S. 16-26; zudem *Mühlmeier, J.*, Preismanagement, 2000, S. 80.

Die Beschaffungsinstrumente kommen zum Einsatz bei der Wahl des Beschaffungsweges und der Beschaffungsorgane, bei der Kommunikation innerhalb der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung, bei der Wahl der Lieferanten, bei der Festlegung der Qualitätsanforderungen und bei den Preis- und Konditionsentscheidungen.

Die genannten Instrumente können, müssen aber nicht in ihrem vollem Umfang im Rahmen des Global Sourcing angewendet werden.

5.3 Auswahl von Beschaffungsartikeln und Bedarfsermittlung

Bei der Auswahl der Beschaffungsartikel muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Produkte über die Strategie des Global Sourcing bezogen werden können. Besonders gut geeignet für Global Sourcing sind lohnintensive Baugruppen aus Entwicklungsländern bzw. arbeitsintensive Produkte aus sich entwickelnden Ländern, allerdings technisch sehr weit ausgereifte Produkte, zu denen z.B. elektronische Baugruppen gehören, sind aus Entwicklungsländern nur sehr eingeschränkt beziehbar. Dem zufolge sind gerade arbeitsintensive Produkte, bei denen der Preis eine große Rolle spielt, aber nur ein geringes Gewicht und ein gut transportierbares Verpackungsdesign besitzen, besonders leicht weltweit einzukaufen. Jedoch ist dies nicht die einzige Überlegung, die berücksichtigt werden muss, denn auch aus entwickelten, industriell konkurrierenden Staaten können Zuliefererprodukte mit Kostenvorteilen bezogen werden. Um diese ebenfalls zu berücksichtigen muss eine weitergehende Analyse in Form eines Portfolios zur Auswahl der Beschaffungsartikel vorgenommen werden.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 79f.; auch *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 295; sowie *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 209f.; ebenso *Rihlmann, M.*, Zahlungsverkehr, 1998, S. 147-149.

¹⁰⁰ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 61; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 178f.; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 58.

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Formen der Portfolioanalyse finden, aber die wohl bekannteste für die Beschaffung ist die Einkaufsportfolio-Analyse¹⁰¹ von *Kraljic*. Um eine Auswahl bzgl. der Beschaffungsartikel vorzunehmen muss der erste Schritt dieser Analyse durchgeführt werden. Hierzu sind die Beschaffungsartikel bzgl. ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg und ihrem Beschaffungsrisiko in vier Gruppen zu unterteilen:

- Strategische Produkte,
- Hebelprodukte,
- Engpassprodukte und
- Standardprodukte.¹⁰²

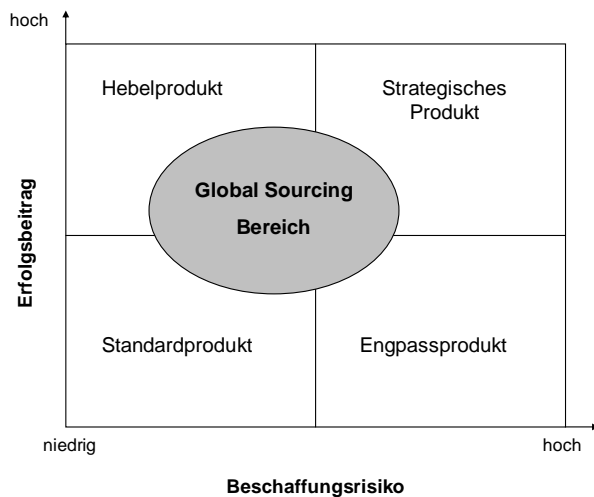


Abb. 4: Einkaufsportfolio nach *Kraljic*

(Quelle: *Krokowski, W.*, TCO, 1993, S. 20; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 58)

¹⁰¹ Mit Hilfe der Einkaufsportfolio-Analyse kann die strategische Beschaffungsplanung in fünf Schritten absolviert werden. Vgl. *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 27-30; zudem *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 108-110; auch *Rieper, B.*, Produktionswirtschaft, 1998, S. 14-19; ebenso *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 245-249.

¹⁰² Vgl. *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 27; zudem *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 108; auch *Krokowski, W.*, TCO, 1993, S. 20; sowie *Rieper, B.*, Produktionswirtschaft, 1998, S. 14f.; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 58; des weiteren *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 245f..

Nachfolgend sollen die Produkteinteilungen kurz spezifiziert werden:

1. *Strategische Produkte* – teilweise monopolistische Lieferantenstruktur/wenige Anbieter:

- hohes Know-How/Innovationspotential,
- überwiegend Single Sourcing Lieferanten (werkzeuggebunden),
- hohe technologische und qualitative Anforderungen bzw. komplexe Teile,
- hohe/lange Wiederbeschaffungszeit,
- sehr hohes Einkaufsvolumen (ca. 0,5-1 Mio. €/Produktgruppe)

Diese Produkte bieten sich nur nach sorgfältiger Abwägung für Global Sourcing an.

2. *Hebelprodukte* – kurze Wiederbeschaffungszeit/Lagerware:

- Standardteile/Handelsware,
- hohes Einkaufsvolumen,
- mehrere Anbieter
- nicht werkzeuggebunden.

Da bei diesen Produkten die Lieferanten relativ einfach auszutauschen sind, ist hier eine weltweite Beschaffung angebracht.

3. *Engpassprodukte* – wie oben bei strategischen Produkten, aber geringeres Einkaufsvolumen:

- Lieferant sitzt am längeren Hebel aufgrund der Kriterien,
- verbrauchsgesteuerte Lieferung/teilweise erhöhter Lagerbestand.

Aufgrund des geringen Einkaufsvolumen und des damit verbundenen niedrigen Stellenwert beim Lieferanten ist die weltweite Beschaffung bei diesen Artikeln nicht zu empfehlen.

4. *Standardprodukte* – wie bei den Hebelprodukten, aber geringeres Einkaufsvolumen:

- hoher administrativer Aufwand.

Je nach Zulieferstrategie und Bereitstellungsprinzipien der Unternehmung ist Global Sourcing bei diesen Produkten möglich, bedingt einsetzbar oder nicht realisierbar.¹⁰³

Nachdem nun über die Auswahl der Beschaffungsartikel mit Hilfe der Portfolioanalyse entschieden wurde, muss der Bedarf ermittelt werden.

Die Bedarfsermittlung dient zur Feststellung welche Materialarten und/oder Erzeugnisse in welchen Mengen innerhalb eines bestimmten Zeitraums im Unternehmen benötigt werden. Hierbei lassen sich mehrere Bedarfsarten unterscheiden:

- *Primärbedarf*: Bedarf an Enderzeugnissen, Ersatzteilen, Waren und verkaufsfähigen Gruppenteilen,
- *Sekundärbedarf*: Bedarf an Rohstoffen, Einzelteilen und Baugruppen, die zur Erzeugung des Primärbedarfs benötigt werden,
- *Tertiärbedarf*: Bedarf an Hilfs- und Betriebsstoffen und Verschleißwerkzeuge.

Es wird des weiteren unterschieden zwischen Brutto- und Nettobedarf. Während der Bruttobedarf den gesamten Bedarf an Material/Erzeugnissen berücksichtigt, beinhaltet der Nettobedarf den Bruttobedarf verringert um den Lagerbestand.¹⁰⁴

Um den Bruttobedarf zu ermitteln, muss aus dem Primärbedarf der Sekundär- und der Tertiärbedarf abgeleitet werden. Hierfür stehen drei unterschiedliche Ansätze zur Bedarfsermittlung zur Verfügung:

¹⁰³ Vgl. Nowak, R. u.a., Einkauf, 1977, S. 27; auch Krokowski, W., TCO, 1993, S. 18; ebenso Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 58-60; sowie Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 246; des weiteren Füchtenbusch, M., Differenziertes Sourcing, 2005, S. 2.

¹⁰⁴ Vgl. Wissebach, B., Beschaffung, 1977, S. 18f.; auch Golle, H., Beschaffungswesen, 1979, S. 87f.; sowie Schulte, Ch., Logistik, 1991, S. 155; ebenso Koppelman, U., Beschaffungsmarketing, 1995, S. 181; des weiteren Oeldorf, G./Olfert, K., Materialwirtschaft, 1998, S. 51f.; zudem Pfohl, H.-Ch., Logistiksysteme, 2000, S. 102f.; außerdem Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 250f..

- die programmorientierte/deterministische Bedarfsermittlung,
- die verbrauchsorientierte/stochastische Bedarfsermittlung und
- die subjektive Bedarfsermittlung.¹⁰⁵

1. Bei der *programmorientierten Bedarfsermittlung* wird der exakte Materialbedarf bzgl. Menge und Termin ermittelt. Sie beinhaltet in erster Linie die Ermittlung des Sekundärbedarfs (A- und B- Güter) bei bekanntem Primärbedarf. Es stehen zwei Verfahren zur Ermittlung zur Verfügung. Zum einen die analytische, Basis sind die vorliegenden Kundenaufträge und/oder geplanter Absatz sowie Stücklisten, und zum anderen die synthetische Bedarfsermittlung, anstelle der Stücklisten kommen Teilverwendungsnachweise zum Einsatz.¹⁰⁶
2. Die *verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung* wird zur Ermittlung des Tertiärbedarfs, also sog. C-Güter, verwendet. Außerdem wird diese Methode angewandt, wenn die programmorientierte Methode nicht anwendbar (z.B. bei ungeplanten Entnahmen, hohem Ausschuss bei Einführung neuer Produkte/Produktionstechniken, Ersatzteilbedarf) bzw. nicht wirtschaftlich sind. Bei der verbrauchsorientierten Ermittlung wird ein Zusammenhang zwischen dem Verbrauch der Vergangenheit und dem zukünftigen Bedarf unterstellt. Es stehen drei Prognoseverfahren zur Bedarfsermittlung in Abhängigkeit vom Verlauf des

¹⁰⁵ Vgl. *Wissebach, B.*, Beschaffung, 1977, S. 26f.; auch *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 88; sowie *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 155; des weiteren *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 70; ebenso *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 155.; zudem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 103-105; und auch *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 252.

¹⁰⁶ Vgl. *Wissebach, B.*, Beschaffung, 1977, S. 28-33; auch *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 89-96; des weiteren *Westermann, H.*, Einkauf, 1982, S. 96; sowie *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 155f.; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 182-185; außerdem *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 156-178.; zudem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 103f.; und auch *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 252-265.

Bedarfs, denn dieser kann konstant, trendförmig oder saisonal schwankend ausfallen, zur Verfügung.¹⁰⁷

3. Unter der *subjektiven Bedarfsermittlung* wird eine Schätzung des Materialbedarfs verstanden. Subjektive Schätzungen müssen dann vorgenommen werden, wenn keine Vergangenheitswerte vorhanden sind, auf die sich bzgl. eines Vorhersagewertes bezogen werden kann. Beispielsweise bei einer Produktneuentwicklung über dessen Bedarf aufgrund seines Absatzerfolges noch keine Vergangenheitswerte vorliegen oder bei geringwertigen Gütern, wie Nägel, Schrauben, Nieten, wird diese Form der Bedarfsermittlung angewendet. Es gibt zwei Varianten dieser Form, die Analogschätzung und die Intuitivschätzung.¹⁰⁸

Zur Klassifizierung der Produkte in A-, B-, C-Güter kann eine Bedarfsanalyse in Form der ABC-Analyse vorgenommen werden, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll, um die Auswahl der Ermittlungsmethode zu vereinfachen.¹⁰⁹

Abschließend kann wie folgt zusammengefasst werden. Um eine Auswahl des Beschaffungsartikels zu treffen, wird eine Portfolioanalyse vorgenommen, um die

¹⁰⁷ Vgl. *Kompenhans, K.*, Einkaufsorganisation, 1977, S. 81-84; ebenso *Wissebach, B.*, Beschaffung, 1977, S. 51-53; auch *Golle, H.*, Beschaffungswesen, 1979, S. 99-103; des weiteren *Westermann, H.*, Einkauf, 1982, S. 96; sowie *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 162-165; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 185f.; außerdem *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 186-196; zudem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 104f.; und auch *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 265f..

¹⁰⁸ Vgl. *Wissebach, B.*, Beschaffung, 1977, S. 67f.; auch *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 169f.; ebenso *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 156; zudem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 2000, S. 105.

¹⁰⁹ Vgl. *Kompenhans, K.*, Einkaufsorganisation, 1977, S. 73f.; auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 92f.; sowie *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 44+69-71; zudem *Buschmann, C.*, Beschaffung, 1999; des weiteren *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 271; ebenso *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 252.

Bedeutung und das Beschaffungsrisiko des Artikels zu bestimmen. Nachfolgend wird dann der Bruttobedarf mit Hilfe unterschiedlicher Ermittlungsmethoden erfasst.

5.4 Auswahl von Beschaffungsregionen und Analyse von Beschaffungsgebieten

Zur Auswahl von Beschaffungsregionen lassen sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze finde. Im folgenden soll der am meisten verbreitete vorgestellt werden.

Im Rahmen von Global Sourcing sind aus einer Vielzahl von potentieller Beschaffungsregionen (Länder) diejenigen auszuwählen, die den größten Beitrag zur verfolgten Zielsetzung der internationalen Beschaffung leisten können. Ob sich eine Region eignet hängt im wesentlichen von ihren spezifischen Leistungs-, Kosten- und Risikomerkmale ab. Die Merkmale sollten möglichst mit den Zielsetzungen der internationalen Beschaffung korrespondieren. So ist beispielsweise eine positive Ausprägung der Leistungsmerkmale förderlich für die Technologie- und Qualitätsziele, eine günstige Kostenstruktur wiederum wirkt sich positiv auf die Kostenziele aus und das Erreichen der Sicherheitsziele wird durch die Risikobeschaffenheit eines ausländischen Beschaffungsmarkts beeinflusst.

Aus der Kombination der Merkmalsausprägungen ergibt sich das Profil einzelner Beschaffungsregionen. Diese Profile werden nun, zur Auswahl der Beschaffungsregion, mit den Anforderungsprofilen der Beschaffungsartikel abgeglichen um eine bestmögliche Übereinstimmung zu erreichen. Es sollten bei der Definition des Anforderungsprofils der Beschaffungsregion aber keine überzogenen Ansprüche angemeldet werden, da diese zu unrealistischen Forderungen führen. Denn je nach Produkteigenschaft würde z.B. bei einem hoch technologisch entwickelten Produkt

auch dann auf einen leistungsfähigen Markt zurückgegriffen werden, wenn dessen Kostenaspekte nicht optimal sind.¹¹⁰

Bei der Auswahl der Länder, aus denen Lieferungen, im Rahmen des Global Sourcing, bezogen werden sollen muss gleichzeitig die Auswahl der Lieferanten berücksichtigt werden. Es ist folglich sinnvoll erst nur eine Ländervorauswahl zu treffen und dann in den betreffenden Ländern die möglichen Lieferanten zu analysieren.¹¹¹

Nachdem nun die Auswahl der Beschaffungsregion durchgeführt wurde, folgt die Analyse der Beschaffungsgebiete.

Die Analyse erfolgt anhand einer dreistufigen Selektion von *Schneider/Müller*. Als erste Stufe erfolgt die Grobselektion. Es wird der globale Beschaffungsmarkt aufgrund von unternehmenspolitischen Kriterien, die als Negativ-Katalog fungieren, eingeengt. Kriterien sind unter anderem Eigenschaften wie Unternehmensgröße, geographische Prioritäten bis hin zu Konkurrenzsituation und gesellschaftspolitischen Gegebenheiten. Ebenfalls wird in dieser Stufe überprüft, welche Länder aufgrund von rechtlichen Restriktionen wie Ausfuhrbeschränkungen von vornherein ausgeschlossen werden können.

In der zweiten Stufe wird eine Grobselektion mit Hilfe eines Kriterienkatalogs, die einen detaillierten Aufschluss über die politische und volkswirtschaftliche Lage geben, eine Bewertung der verbliebenen Länder durchgeführt. Zudem werden hierbei die strategische Position sowie die Exportregulierungen näher untersucht und Risikopotenziale aufgedeckt. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass die

¹¹⁰ Vgl. *Westermann, H.*, Einkauf, 1982, S. 161; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 71-73; auch *Ernst, A.*, Beschaffungsmarketing, 1996, S. 44f.; zudem *Buchholz, T.*, Near-Shore-Länder, 2004; sowie *Brandes, H./Maiss, T.*, Einkaufsweltkarte, 2005, S.6; des weiteren *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 49.

¹¹¹ Vgl. *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 172; auch *Abmeier, H.-L./Herold, L.*, Beschaffung, 1998, S. 91; sowie *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003; ebenso *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 49.

Unternehmung gute Recherche¹¹² betreibt, da genauer auf die Länder eingegangen werden muss.

In der Feinselektion, dem letzten Schritt, werden die potentiellen Lieferanten des Zielmarktes bzw. der Zielmärkte untersucht. Grundsätzlich unterscheidet sich die Analyse der ausländischen Lieferanten nicht von der inländischer, denn die relevanten Beurteilungskriterien wie Qualität, Lieferbereitschaft und Preis sind in beiden Fällen identisch.¹¹³

Bei der Auswahl der Beschaffungsregionen werden somit Anforderungsprofile erstellt zur Abgleichung mit den bereits ausgewählten Beschaffungsartikeln. Anschließend erfolgt die Analyse der Regionen anhand einer dreistufigen Auslese. Nach dem Durchlaufen dieser drei Stufen erreicht man eine selektierte Anzahl von Beschaffungsgebieten, die Auskunft geben über das Potential des Global Sourcing bzgl. der Verfügbarkeit von internationalen Märkten in Bezug auf die ausgewählten Beschaffungsartikel.

5.5 Mögliche Beschaffungsquellen

Im Rahmen des Global Sourcing stehen der Unternehmung eine Vielzahl von potentiellen Beschaffungsquellen zur Verfügung, da sowohl nationale als internationale Lieferanten zur Wahl stehen. Zudem kann entschieden werden zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, was wiederum bedeutet, dass zwischen nationaler

¹¹² Recherche in Form von Gesprächen mit anderen Unternehmen und Verbänden oder Informationen über die Industrie- und Handelskammer in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Auslandshandelskammern. Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 146-152; auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

¹¹³ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 129-154; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 84; sowie *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003; ebenso *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 38f.; zudem *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 49.

oder internationaler Eigenfertigung (Niederlassung/Tochtergesellschaft im Ausland) und nationalem oder internationalem Fremdbezug unterschieden werden kann.

Prinzipiell gilt jeder Lieferant, der die vom Unternehmen geforderten Produkte zur Verfügung stellen kann, als potentielle Beschaffungsquelle.

Da beim Global Sourcing das Beschaffungsrisiko höher ist als bei einer reinen nationalen Beschaffung, aufgrund von Transportrisiken, politischen Risiken etc., sollte ein Beschaffungsartikel daher möglichst von mehreren, in verschiedenen Regionen angesiedelten Lieferanten bezogen werden.¹¹⁴

In der Praxis variiert die Lieferantenzahl von fünf bis 400, dies ist abhängig von der Branche und den Beschaffungsartikeln.¹¹⁵

5.6 Auswahl der Lieferanten

Die internationale Lieferantenauswahl unterscheidet sich kaum von der nationalen Lieferantenauswahl. Bei der internationalen Lieferantenauswahl steht dem Unternehmen allerdings eine weitaus größere Zahl von potentiellen Lieferanten national und international zur Verfügung. Allerdings ist die Informationsgewinnung bei nationalen Lieferanten oft einfacher, da weniger Kommunikationsschwierigkeiten vorhanden sind. Die Lieferantenauswahl bezieht sich auf die Ergebnisse der Beschaffungsmarktauswahl bzw. -analyse, somit sind die Länder in denen nach potentiellen Lieferanten gesucht wird bereits eingeschränkt.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. *Lippmann, H.*, Beschaffungsmarketing, 1980, S. 71; auch *Luger, A. E. u.a.*, Betriebswirtschaftslehre, 1991, S. 62f.; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 87-90; sowie *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Global Sourcing, 2003.

¹¹⁵ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 90; auch *Willenbrock, H.*, Global Sourcing, 2006, S. 67.

¹¹⁶ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 259f.; auch *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 219; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 177.

Da sich die internationale von der nationalen Lieferantenauswahl nur geringfügig unterscheidet, soll im folgenden die Auswahl von inländischen Lieferanten dargestellt werden.

Die Lieferantenauswahl ist im engen Zusammenhang mit der Gestaltung der Beschaffungsstruktur zu sehen, folglich mit der Art der Konzentration auf Beschaffungsquellen. Der Auswahlprozess verläuft in zwei Schritten: Bewertung und Auswahl.

Im ersten Schritt, also der Bewertung der Lieferanten, werden die Bewertungskriterien festgelegt. Jedes Kriterium bezieht sich auf einen bestimmten Sachverhalt, der vom Beschaffer als wichtig angesehen wird. Es ist wichtig, dass jedes Kriterium nur einen Sachverhalt umfasst und nicht den Sachverhalt eines anderen Kriteriums miterfasst. Es dürfen folglich keine Überschneidungen auftreten, was durch einen paarweisen Vergleich aller Kriterien auf ihre eindeutige inhaltliche Abgrenzung erfolgt. Zudem dürfen sich die Kriterien nicht nur auf den Beschaffungsartikel erstrecken, sondern müssen die gesamte Leistungsfähigkeit des Lieferanten umfassen. Es ist wichtig, dass das Unternehmen über zuverlässige Informationen bzgl. der potenziellen Lieferanten bei der Erstellung des Kriterienkatalogs verfügt.

Folgende Kriterien könnte ein Bewertungskatalog beinhalten:

- zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage: wie Kapitalbasis, Ertragslage, Image,
- zur Beurteilung der grundsätzlichen Eignung: wie Anlieferungsmöglichkeiten, Service/Garantie/Kulanz, Möglichkeiten gemeinsamer Produktionsplanung und -steuerung,
- zur Beurteilung des Lieferanten bzgl. des Beschaffungsartikels: Qualität, Preis, Liefer- und Zahlungsbedingungen, Liefertermine.¹¹⁷

¹¹⁷ Vgl. Grochla, E./Schönbohm, P., Beschaffung, 1980, S. 107-109; auch Hammann, P./Lohrberg, W., Beschaffungsmarketing, 1986, S. 153f.; sowie Schulte, Ch., Logistik, 1991, S. 24; ebenso Oeldorf, G./Olfert, K., Materialwirtschaft, 1998, S. 308f.; zudem Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 283f..

Im Anschluss an die Festlegung der Kriterien folgt die Bewertung mit Hilfe einer Nutzwertanalyse. Im Rahmen dieser wird der Nutzen der einzelnen Kriterien mittels bestimmter Bewertungsmaßstäbe ausgedrückt und zusätzlich eine Gewichtung vorgenommen. Nach Durchführung der Nutzwertanalyse wird der Lieferant mit der „besten Bewertung“ als der geeignetste Zulieferer angesehen.¹¹⁸

Nun folgt der zweite Schritt, denn nur das Ergebnis der Nutzwertanalyse reicht als Entscheidungshilfe nicht aus. Es spielen oft subjektive Aspekte, wie persönliche Sympathien, eine Rolle, die bei der Analyse nicht berücksichtigt werden. Oder es entstehen Interessenkonflikte, dass zwar Lieferant X die beste Bewertung hat, aber die Lieferanten Y und Z bei z.B. dem Kriterium Qualität besser abschneiden. Als Folge kann nun, aufgrund einer höheren Priorität der Qualität, die Entscheidung entgegen Lieferant X ausfallen.

Eine endgültige, vertretbare Entscheidung kann erst nach Berücksichtigung aller infrage kommenden objektiven und subjektiven Komponenten entstehen.

Die Auswahl der Lieferanten wird in Abhängigkeit der Anzahl der Beschaffungsquellen permanent oder zumindest regelmäßig durchgeführt.¹¹⁹

Bei der Lieferantenauswahl sind somit zwei Stufen zu durchlaufen, innerhalb derer bewertet und schließlich ausgewählt wird. Dieses erfolgt anhand eines erstellten Bewertungskatalogs mit nachfolgender Nutzwertanalyse und der Auswahl aufgrund der Ergebnisse und Einbeziehung zusätzlicher Faktoren, wie subjektive Bewertungsaspekte und eventueller Interessenkonflikte.

¹¹⁸ Vgl. *Hammann, P./Lohrberg, W.*, Beschaffungsmarketing, 1986, S. 153; sowie *Schulte, Ch.*, Logistik, 1991, S. 24f.; auch *Piontek, J.*, Beschaffungscontrolling, 1994, S. 152f.; des weiteren *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 309f.; zudem *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 284f..

¹¹⁹ Vgl. *Küpper, H.-U.*, Beschaffung, 1993, S. 239f.; ebenso *Wöhe, G.*, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 549; auch *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 285f..

5.7 *Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien*

Der Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, wie Internet und Multimedia, vereinfacht und flexibilisiert die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Die Informationsbeschaffung verursacht geringere Kosten und die Qualität der Informationen wird zudem erhöht. Ebenso lassen sich durch diese Medien die globale Beschaffung, Produktion und Distribution schnell und kostengünstig implementieren und koordinieren. Das weltweite Kommunikationsnetz des Internet schafft mit seinen einheitlichen Standards nicht nur neue Möglichkeiten zur Kundenansprache, sondern revolutioniert die Kommunikation innerhalb und zwischen den Unternehmen.¹²⁰

Sogenannte Workflow-Systeme sichern die organisatorische Verkettung für ein wirksames Anlauf- und Änderungsmanagement und eine beschleunigte Auftragsabwicklung aller beteiligten Prozesse. Es werden hierbei alle relevanten Prozesse verknüpft, um Wartezeiten zu vermeiden und den Koordinationsaufwand zu verringern. Die Abbildung aller Logistikprozesse in einer objektorientierten Datenbank ist ein wirksames Instrument zur Leistung- und Kostenoptimierung.

Der Einsatz von Standardsoftware ist wegen des gestiegenen Leistungsumfang und der flexiblen Parameter für fast alle Logistikprozesse geeignet und bietet einen Kostenvorteil gegenüber Eigenentwicklungen.¹²¹

Ohne Internet, Fax und EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport)¹²² wäre eine weltweite Beschaffung kaum umsetzbar, da die

¹²⁰ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 45; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 73; ebenso *Felser, W.*, Competence-Site, 2001, S. 142f..

¹²¹ Vgl. *Meitner, H.*, Workflow-Systeme, 1996, S. 718f.; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 74; auch *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 230.

¹²² Kommunikationsform, bei der nach standardisierten Formaten strukturierte Daten, Texte, Abbildungen und Graphiken zwischen Unternehmen unter Anwendung offener elektronischer Kommunikationsverfahren ausgetauscht werden. Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 234; auch

heute geforderte Flexibilität der Lieferantenbeziehungen anders überhaupt nicht mehr gewährleistet wäre. Durch die schnelle und reibungslose Kommunikation, bspw. via E-Mail, kann verhindert werden, dass Waren hergestellt werden, die das Unternehmen gar nicht mehr benötigt oder dass bei gestiegener Kundennachfrage die Produktion des Lieferanten unverzüglich angepasst wird. Ebenso können Änderungen oder Fehler dem Lieferanten umgehend mitgeteilt werden. Das Internet kann auf vielfacher Art und Weise für die Beschaffung genutzt werden. Für die einfache, allgemeine Informationssammlung stehen sog. Suchmaschinen, wie z.B. Google oder Altavista, und zur spezielleren Information kostenpflichtige Datenbanken, wie z.B. Genios, zur Verfügung.¹²³

Ein weiterer Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ist in Form eines Intranet möglich. Diese bietet vorrangig den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit umfangreiche Informationen, wie z.B. Handbücher oder Unternehmensinterna, zu erhalten. Der Zugriff auf die zentral gepflegten Daten kann dezentral, online und weltweit erfolgen.¹²⁴

Demnach stehen dem Unternehmen eine Vielzahl an Informations- und Kommunikationstechnologien, wie z.B. Internet, EDIFACT, Workflow-Systeme etc., zur Verfügung, welche die Kunden- und Lieferantenbeziehungen, aber auch die

Krieger, W., Informationsmanagement, 1995, S. 45; sowie *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 207; ebenso *Wikipedia*, EDI, 2006.

¹²³ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 45; auch *Wierdemann, W.*, Drehscheibe, 1994, S. 28; zudem *Krieger, W.*, Informationsmanagement, 1995, S. 65-67; des weiteren *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 75; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 154-157; ebenso *Lange, R. u.a.*, Internet-Nutzung, 2002, S. 4; außerdem *Weinhardt, Ch. u.a.*, Perspektiven, 2002, S. 915-920.

¹²⁴ Vgl. *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 76; auch *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 155f.; sowie *Aust, E. u.a.*, eSourcing, 2001, S. 136.

Kommunikation und Information innerhalb der Unternehmung, deutlich vereinfachen und flexibler gestalten.

Es bestehen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten das Internet und Intranet in der Unternehmung kostensparend einzusetzen, da durch die Kommunikation via E-Mail erhebliche Einsparungen im Bereich der Telekommunikation entstehen.

5.8 Die potentiellen Beschaffungskanäle

Beschaffungskanäle sind sowohl bei der Lieferantenwahl als auch bei der Abwicklung des Beschaffungsprozesses von Bedeutung. Die Auswahl des Beschaffungskanals legt fest, durch wen bzw. von wem bestimmte Beschaffungsartikel beschafft werden sollen. Sie legen die Art und Weise fest, wie der Kontakt zwischen der beschaffenden Unternehmung und deren Lieferanten aufgebaut und gepflegt wird.¹²⁵

Es werden zwei Arten von Beschaffungskanälen unterschieden, der direkte und der indirekte Kontakt. Der direkte Kontakt zwischen dem Beschaffungspersonal der beschaffenden Unternehmung und dem Lieferanten ist die einfachste Form eines Beschaffungskanals. Es entstehen jedoch oft massive Probleme zwischen Lieferant und beschaffendem Unternehmen durch die räumliche, sprachliche und kulturelle Distanz im Global Sourcing. Daher bedienen sich viele Unternehmen auch indirekter Beschaffungskanäle.

Es lassen sich drei Gruppen von indirekten Beschaffungskanälen herausfiltern:

- Beschaffungspersonal der Unternehmung im Ausland (z.B. Einkaufsbüros oder Einkaufsreisende),
- Repräsentanten der ausländischen Lieferanten in Deutschland und

¹²⁵ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 80-83; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 288; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 119; sowie *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 284.

- Agenturen¹²⁶, die in der Beschaffungsregion ansässig sind.¹²⁷

Die Wahl der bevorzugten Beschaffungskanäle hängt häufig von der Branche und den Beschaffungsartikeln ab. Beispielsweise wird in der Textilbranche zwischen Rohstoff- und Fertigwarenlieferanten differenziert. Während der Kontakt mit Rohstofflieferanten hauptsächlich direkt oder über Vertreter in Deutschland geführt wird, vollzieht sich der Kontakt mit Fertigwarenlieferanten meist über Personal der beschaffenden Unternehmung im Ausland oder Agenturen.¹²⁸

Die unterschiedlichen Beschaffungskanäle schließen sich gegenseitig nicht aus. Hingegen nutzen Unternehmungen meist mehrere Wege, um mit einem Lieferanten in Kontakt zu treten. Abhängig von der Phase des Beschaffungsprozess kann der bevorzugte Beschaffungskanal variieren. Für die erste grobe Auswahl erweisen sich oft Messen und Vertreter als geeignete Kanäle, jedoch die Auftragserteilung erfolgt meist direkt oder durch Einkaufsbüros im Ausland.

Die unterschiedlichen indirekten Beschaffungskanäle weisen jeweils Vor- und Nachteile auf. So verfügen meist Agenturen über eine umfangreichere Marktkenntnis als das eigene Einkaufspersonal, dadurch kann die Identifikation geeigneter Lieferanten, aber auch die Abwicklung vereinfacht werden. Andererseits muss diese Dienstleistung vom Unternehmen zusätzlich bezahlt werden. Wie auch die Kosten für das Vertriebspersonal des Lieferanten in den Preisen der Waren enthalten sind. Durch eigene Einkaufsbüros im Ausland können die Gewinnspannen Dritter eingespart und zudem ein Know-How in der jeweiligen Beschaffungsregion aufgebaut werden. Allerdings ist die Wirtschaftlichkeit solcher Büros abhängig vom Einkaufsvolumen,

¹²⁶ Selbständige Unternehmen, die weder mit dem Abnehmer noch mit dem Lieferanten kapitalmäßig verbunden sind. Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 120.

¹²⁷ Vgl. *Grochla, E./Schönbohm, P.*, Beschaffung, 1980, S. 80-83; auch *Piontek, J.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 115f.; sowie *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 120; ebenso *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 284; zudem *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 46-49.

¹²⁸ Vgl. *Piontek, J.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 115; sowie *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 120.

wodurch gerade kleinere Unternehmen mit geringen Einkaufsvolumen folglich doch auf Agenturen angewiesen sind.¹²⁹

Zur Erhöhung der Auslastung ausländischer Einkaufsbüros und Stärkung der Nachfrage können sog. Beschaffungsk Kooperationen eingegangen werden.¹³⁰

Die Beschaffungskanäle bestimmen die Art des Kontakts zwischen Unternehmen und Lieferant. Dieser Kontakt kann direkt oder indirekt erfolgen. Die Wahl des Beschaffungskanals ist abhängig von der Problematik innerhalb der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung. Oftmals ist es von Nöten lediglich indirekten Kontakt zu pflegen, da das eigene Beschaffungspersonal nicht über die notwendigen Kenntnisse des Beschaffungsmarktes verfügt und es daher einfacher ist über eine Agentur oder ein IPO mit dem Lieferanten in Kontakt zu treten. Es können aber auch beide Beschaffungskanäle variierend verwendet werden. Die Art des Kontaktes hängt somit von unterschiedlichen Faktoren ab.

5.9 Das Beschaffungs-Controlling

Unter Beschaffungscontrolling ist die informationelle Sicherstellung einer ergebnisorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Zielen und Maßnahmen der Beschaffung einer Unternehmung zu verstehen. Gerade im internationalen Bereich müssen eine Unmenge von Daten und Informationen in der strategischen Beschaffung

¹²⁹ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 121f.; auch *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 284f..

¹³⁰ Vgl. *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 289; auch *Piontek, J.*, Beschaffungsmarketing, 1993, S. 116; sowie *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 122; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 218.

bearbeitet werden. Diese Daten dienen vielfach zur Vorbereitung von strategischen Unternehmensentscheidungen.¹³¹

Die allgemeine Zielsetzung des Beschaffungscontrolling ist die ergebnisorientierte Steuerung der Beschaffung. Dies bedeuten für die internationale Beschaffung folgende Aufgaben:“

- die Analyse und Bewertung des weltweiten Beschaffungsmarktes und Aufbau eines Länderranking¹³²,
- die Kostenentwicklung unter TOCO¹³³ – Gesichtspunkten (direkte und indirekte Kosten),
- der Aufbau und die Verfeinerung von Kenntnissen über Kostenstrukturen und Marktpreisen,
- die Lieferantenentwicklung (Lieferantenperformance),
- der Abgleich der Einkaufspolitik mit den Unternehmensvorgaben und Anpassung an den Markt.“¹³⁴

Um die genannten Ziele umzusetzen gibt es eine große Zahl von Instrumenten des Controlling, von denen nachfolgend einige genannt werden sollen:

- ABC-Analyse,
- Beschaffungsmärkte,
- Benchmarking,
- Einkaufskennzahlen, (Lagerbestandentwicklung, Budget, Transport-, Beschaffungskosten etc.),

¹³¹ Vgl. *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 78f; auch *Oeldorf, G./Olfert, K.*, Materialwirtschaft, 1998, S. 63; sowie *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 101.

¹³² Die Beschaffungsmarktforschung bildet eine der Grundlagen für die Informationsgewinnung im Beschaffungscontrolling. Vgl. *Piontek, J.*, Beschaffungscontrolling, 1994, S.47; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 150.

¹³³ TOCO (Total-Cost-of-Ownership) Optimierung der Gesamtversorgungskosten. Vgl. *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 2.

¹³⁴ *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 79; vgl. auch *Piontek, J.*, Beschaffungscontrolling, 1994, S. 47f..

- Kostenstrukturen,
- Länderinformationen,
- Lieferantenbeurteilungen (Lieferzuverlässigkeit, Preisentwicklung, Qualität etc.)
- Materialkostenentwicklung und
- Vollkostenrechnung (TOCO).¹³⁵

Das Beschaffungscontrolling lässt sich unterteilen in das strategische und das operative Beschaffungscontrolling (s. Abb.5).

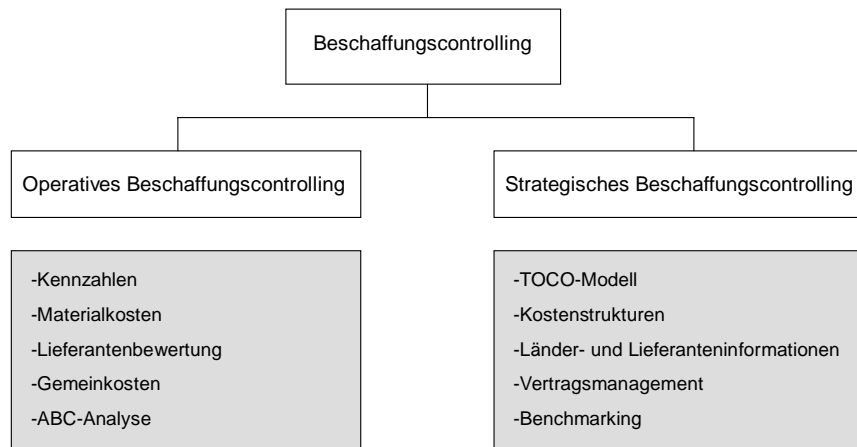


Abb.5: Darstellung eines Beschaffungscontrolling

(Quelle: *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 80)

Abschließend ist zu sagen, dass das Beschaffungscontrolling einen wichtigen Beitrag leisten kann, um die zahlenmäßigen Erfolge der Beschaffung darzulegen, was zur besseren Akzeptanz bei den anderen Funktionsbereichen führt.¹³⁶

Das Beschaffungscontrolling dient der Planung, Steuerung und Kontrolle der Ziele und Maßnahmen der Beschaffung. Daraus ergeben sich die oben genannten Aufgaben, die mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente umgesetzt werden. Das Beschaffungs-

¹³⁵ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 148-150; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 79.

¹³⁶ Vgl. *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 201.

controlling ist also ein Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung, welches Informationen liefert, um so besser planen, koordinieren und kontrollieren zu können.

6 Chancen und Risiken des Global Sourcing

6.1 Erfolgspotentiale von Global Sourcing

6.1.1 Verbesserung der eigenen Marktposition

Global Sourcing dient der Verbesserung der Marktpositionierung durch die erlangten Vorteile der weltweiten Beschaffung. Die Integration der weltweiten Ressourcen bewirkt eine vorteilhafte Veränderung der Kosten- und Leistungsmerkmale¹³⁷. Diese vorteilhafte Veränderung ermöglicht der Unternehmung im Rahmen des Wettbewerbs eine bessere Position gegenüber seinen Konkurrenten einzunehmen.¹³⁸

Einen weiteren Wettbewerbsvorteil stellt das Profitieren der Unternehmung bzgl. des technischen Wissens der Lieferanten dar. Denn resultierend aus den ausländischen

¹³⁷ Die Kostenmerkmale bestehen aus den sog. Beschaffungsfunktionskosten, die unterteilt werden in die Transaktionskosten (Vertragskosten) und die Koordinationskosten (Organisationskosten), und den Objektkosten, die aus dem Objektpreis und den Kosten der Bereitstellung (Verpackung, Transport, Versicherung) bestehen. Die Leistungsmerkmale wiederum lassen sich unterteilen in die Objektleistungen, die aus der Qualitäts- und der Quantitätskomponente besteht, und die Modalitätsleistungen, dies unterteilt sich in die Zeit-, Orts-, Entgelt-, Lieferungs-, Service- und Informationskomponente. Vgl. *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 99-110.

¹³⁸ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 72f.; auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 2; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430, sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 10; außerdem *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 96-98; zudem *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 205; außerdem *Lechner, G.*, Beschaffungsmanagement-Konzept, 2004, S. 18; des weiteren *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 9.

Kenntnissen wird der Unternehmung ein Know-How-Vorsprung ermöglicht, indem sie bspw. dieses Wissen für die eigene Produktion umsetzt.¹³⁹

Als letzter positiver Aspekt soll die Schaffung neuer Absatzmärkte bzw. die Verkaufsförderung erwähnt werden. Durch die Beschaffung in neuen Ländern können Bedarfe entdeckt werden, die durch das eigene Endprodukt gedeckt werden könnten. Die Marktkenntnis, die Kenntnisse der sozio-kulturellen Gegebenheiten sowie die vorhandenen Informationskanäle und -verbindungen können beim Aufbau und Betrieb einer Verkaufsorganisation und somit der Erschließung neuer Absatzmärkte genutzt werden. Marktstrukturen, Marketingbedingungen, Wertvorstellungen und Geschäftschancen können von der Beschaffung für die Marketingabteilung ermittelt bzw. bereitgestellt werden. Auch die allgemeine Präsenz bzw. die Beschaffung von Artikeln eines fremden Landes spielt vermehrt eine verkaufspolitische Rolle für das Endprodukt der Unternehmung, um diese leichter absetzen zu können. Zudem ist es in manchen Ländern notwendig einen sog. Local-Content-Anteil zu erfüllen. Das bedeutet, dass ohne eine Abwicklung von Gegengeschäften, also Einkauf im vollen oder teilweisen Gegenwert der verkauften Produkte, der Verkauf nicht zustande kommt.¹⁴⁰

¹³⁹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 96; sowie *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 2; außerdem *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 274f.; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 431f.; ebenso *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1997, S. 68; zudem *Kiedaisch, I.*, Kunden-Lieferanten-Beziehungen, 1997, S. 107; dazu auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 12f.; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 158; des weiteren *Arnold, U.*, Global Sourcing, 2002, S. 205; ebenfalls *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; außerdem *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 9.

¹⁴⁰ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S. 62+64; auch *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 96; außerdem *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 53; ebenfalls *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 2f.; sowie *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 275; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 432; zudem *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 13; und auch *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 158f.; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; außerdem *Reichelsdorfer, J.*, Global Sourcing, 2006, S. 2.

Somit führen sämtliche in Kapitel 5 vorgestellten Teilprozesse des Global Sourcing zu einer Verbesserung der Marktposition, denn sie alle ermöglichen dem Unternehmen durch ihre optimale Ausführung Wettbewerbsvorteile, in Form von Kostenreduktion und Qualitätssteigerungen, gegenüber der Konkurrenz.

6.1.2 Kostenreduktion /-vorteile

Eines der wichtigsten Argumente für Global Sourcing sind die Preis- und damit Kostenvorteile der weltweiten Beschaffung. Außer der Orientierung an Rohstoffen und Produkten wird ebenso häufig der Faktor Arbeit mit in Betracht gezogen. Allerdings ist dies oft auch branchenabhängig. So bspw. hat die Textilindustrie ein starkes Interesse an Textilien aus Ländern mit niedrigen Lohnkosten. Besonders aufgrund der hohen Lohn- und Lohnnebenkosten in Deutschland können diese Kosten durch weltweite Beschaffung gesenkt werden und das Unternehmen dadurch günstiger beschaffen und folglich auch konkurrenzfähig bleiben. Die Materialkosten können durch den Einkauf zu den jeweils günstigsten Preisen auf internationalen Beschaffungsmärkten erheblich reduziert werden.¹⁴¹

In der Praxis zeigt sich, dass i.d.R. die Lohnkosten in den ausländischen Beschaffungsländern 80-90% unter den Kosten in Deutschland liegen.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 95; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 52f.; außerdem *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 273f.; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430f.; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 134f.; des weiteren *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 11f.; zudem *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 156f.; und auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁴² Vgl. *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 430f.; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 134f.; auch *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 28; ebenso *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2004, S. 3; zudem *Bogaschewsky, R.*, Beschaffungsmärkte, 2004, S. 2; des weiteren *Global Sourcing Portal*, Kostensenkung, 2005; außerdem *Li, M./Grünbeck, J.*, Businessgebaren, 2005, S. 1; dazu auch *Willenbrock, H.*, Global Sourcing, 2006, S. 65+68.

Des Weiteren kann ein sog. antizyklischer Einkauf die Kostenstruktur senken. Volkswirtschaftliche Konjunkturschwankungen können genutzt werden, um kostengünstig zu beschaffen und freie Produktionskapazitäten auszunutzen.¹⁴³

Niedrigere Unternehmensbesteuerungen und geringere, teilweise gar nicht vorhandene Umweltauflagen sorgen zusätzlich dafür, dass trotz verstärkter Rationalisierungsversuche der nationale Anbieter das Beschaffungspreisniveau des ausländischen Lieferanten nicht erreichen kann.¹⁴⁴

Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass neben den Material- und Lohnkosten auch andere Kosten wie z.B. Qualitätssicherungs- oder Exportkosten mit berechnet werden müssen. Diese können unter Umständen so hoch sein, dass der Kostenvorteil des ausländischen Landes wieder aufgehoben wird.¹⁴⁵

Folglich bietet Global Sourcing ein großes Kostensenkungspotential, das vor allem zum einen durch die Material- und zum anderen durch die Lohnkosten ermöglicht wird.

6.1.3 Qualitätsvorteile

Die weltweite Beschaffung ermöglicht den Unternehmen durch die enge Zusammenarbeit mit den ausländischen Lieferanten auch deren Informationen und Wissen mit einzukaufen, welche in Form von Innovationen und Qualitätssteigerungen in die eigene Fertigung eingebracht werden können. So sind z.B. elektronische Teile

¹⁴³ Vgl. *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 11f.; auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁴⁴ Vgl. *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 273f.; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 12; ebenso *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2004, S. 3; sowie *Bogaschewsky, R.*, Beschaffungsmärkte, 2004, S. 2; des Weiteren *Global Sourcing Portal*, Kostensenkung, 2005.

¹⁴⁵ Vgl. *Stark, H.*, Beschaffungsmärkte, 1994, S. 10; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 30; ebenso *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen und Risiken, 2003; zudem *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2004, S. 4; sowie *Bogaschewsky, R.*, Beschaffungsmärkte, 2004, S. 3; des Weiteren *Global Sourcing Portal*, Kostensenkung, 2005.

aus dem fernöstlichen Markt, die im Vergleich zu nationalen hergestellten Bauteilen preislich sehr viel günstiger sind, trotzdem qualitativ weitaus hochwertiger bzw. weiterentwickelter als Teile aus Deutschland.

Vor allem die Länder in Südostasien basieren auf der Entwicklung von neuen Technologien und Produkten. Durch den Aufbau von Lieferbeziehungen zu diesen Produzenten ergeben sich folglich für die nationalen Unternehmen Qualitätsvorteile.¹⁴⁶

Die Auswahl zwischen weltweiten Lieferanten und Innovationen im Rahmen der weltweiten Beschaffung bewirkt also eine Steigerung der Qualität der Endprodukte des beschaffenden Unternehmen.

6.1.4 Ausnutzung möglicher Partnerschaften

Im Rahmen des Global Sourcing hat die Unternehmung die Möglichkeit Partnerschaften verschiedener Art einzugehen, um dadurch die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern. Einige der möglichen Partnerschaften sind:

- Kooperationen (nationale und internationale),
- Einkaufskooperationen und
- Strategische Allianzen.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Vgl. Reese, J., Global Sourcing, 1996, S. 273; auch Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 431f.; zudem Göltenboth, M., Global Sourcing, 1998, S. 158; ebenso Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 13; sowie Kämpf, R./Yeung, J.-F., Chancen, 2003; des weiteren Stiermann, K./Dietz, U., Global Sourcing, 2003, S. 42.

¹⁴⁷ Vgl. Welge, M. K., Management, 1990, S. 7; ebenso Krubasik, E. G./Schrader, J., Entwicklungsstrategien, 1990, S. 20+25; sowie Tauschl, G., Globalisierung, 1996, S. 217; auch Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 439f.; zudem Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 147f.; des weiteren Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 49; außerdem Göltenboth, M., Global Sourcing, 1998, S. 225f.; und auch Boutellier, R./Corsten, D., Basiswissen, 2000, S. 64f..

Der Grund für solche Partnerschaften liegt teilweise darin, dass die Bearbeitung eines bestimmten Marktes für das Unternehmen aus eigener Kraft nicht möglich ist. Durch das Eingehen einer partnerschaftlichen Beziehung mit einem leistungsfähigen Partner ist es möglich, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und mit Hilfe des Partners neue Beschaffungsmärkte zu erreichen.¹⁴⁸

Die möglichen Partnerschaften sollen im folgenden kurz dargestellt werden:

1. Die *Kooperation* wird in Form einer freiwilligen, vertraglichen Vereinbarung, somit langfristig, zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen mit vorwiegend gleichgerichteten Interessen auf hintereinander liegenden Wirtschaftsstufen im Rahmen der weltweiten Beschaffung angewandt (vertikale Kooperation). Die beiden Unternehmen stehen folglich in einer Zuliefer-Abnehmer-Beziehung. Die Kooperation ermöglicht der Unternehmung Vorteile in den Bereichen Kosten, Marktbarrieren und Wissen.¹⁴⁹
2. Die Bildung einer *Einkaufskooperation* empfiehlt sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die aufgrund von geringer Kapazität, geringem Einkaufsvolumen, wenig internationaler Erfahrungen und somit fehlendem internationalen Beziehungsnetz, keine eigene internationale Beschaffung realisieren kann. Um aber wettbewerbsfähig zu bleiben, werden Partnerschaften mit Großunternehmen oder anderen kleinen oder mittleren Unternehmen eingegangen, um sich so entweder durch gegenseitige Dienstleistungen oder durch Gründung einer

¹⁴⁸ Vgl. *Welge, M. K.*, Management, 1990, S. 7; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 439f.; sowie *Tauschl, G.*, Globalisierung, 1996, S. 217; zudem *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 147f.; außerdem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 34+ 64f..

¹⁴⁹ Vgl. *Möhlmann, E.*, Effizienzsteigerung, 1987, S. 102f.; auch *Kleer, M.*, Kooperationen, 1991, S. 63; ebenso *Pampel, J.*, Kooperation, 1993, S. 11; außerdem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 1996, S. 307-309; dazu auch *Evers, M.*, Strategische Führung, 1998, S. 47; sowie *Friese, M.*, Kooperation, 1998, S. 150; des weiteren *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 225f.+254f.; und auch *Boutellier, R.*, Kooperation, 2000, S. 68f.; außerdem *Bliesener, M.-M.*, Partnerschaften, 2003, S. 49; ebenfalls *Logistik Inside*, Lexikon, 2005.

gemeinsamen Einkaufsgruppe, z.B. in Form eines Einkaufsbüros im Ausland, Vorteile auf internationalen Beschaffungsmärkten zu verschaffen. Die beteiligten Unternehmen sollten eine ähnliche Bedarfsstruktur aufweisen und keine unmittelbaren Konkurrenten sein. Die Vorteile einer solchen Einkaufskooperation sind Preisvorteile, durch die Bündelung der Einkaufsvolumen, Kostenreduzierungen, in den Bereichen Personal und Material, und Erweiterung des Einkaufs- und Qualitäts-Know-How.¹⁵⁰

3. *Strategische Allianzen*, oder auch horizontale Kooperation, sind Partnerschaften zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die potentielle oder tatsächliche Konkurrenten auf ihrem Absatzmarkt sind. Die strategische Allianz kann die gesamte Unternehmung umfassen oder auf einzelne Einheiten beschränkt sein. Sind z.B. zwei Unternehmen sind im Absatz Konkurrenten, beschränkt sich die Zusammenarbeit auf bestimmte Bereiche, in denen beide von einander lernen können. Dadurch entstehen Einsparungen z.B. in den Bereichen F&E, Produktlinien werden bspw. aufgeteilt, gemeinsam oder einzeln in enger Abstimmung entwickelt und Entwicklungsergebnisse oder auch die Endprodukte des Partners werden für die eigene Produktion oder den Vertrieb verwendet, was wiederum zu Kostenvorteilen führt und das Marktpotential erweitert.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 439f.; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 37-42; ebenso *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 147f.; sowie *Hurth, J.*, Beschaffungsmanagement, 1998, S. 258; des weiteren *Olesch, G.*, Beschaffungsk Kooperationen, 1998, S. 292; außerdem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 34+ 64-67; zudem *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 2002, S. 269.

¹⁵¹ Vgl. *Möhlmann, E.*, Effizienzsteigerung, 1987, S. 102; auch *Krubasik, E. G./Schrader, J.*, Entwicklungsstrategien, 1990, S. 20+25; sowie *Kleer, M.*, Kooperation, 1991, S. 63; des weiteren *Pampel, J.*, Kooperation, 1993, S. 11; ebenso *Zentes, J.*, Konsumgüterwirtschaft, 1994, S. 122f.; zudem *Pfohl, H.-Ch.*, Logistiksysteme, 1996, S. 307; außerdem *Tauschl, G.*, Globalisierung, 1996, S. 217; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 225+247-249; dazu auch *Evers, M.*, Strategische Führung, 1998, S. 47; sowie *Friese, M.*, Kooperation, 1998, S. 149; und auch *Hurth, J.*, Beschaffungsmanagement, 1998, S. 258; ebenso *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 52f.; sowie *Bliesener, M.-M.*, Partnerschaften, 2003, S. 49; ebenfalls *Logistik Inside*, Lexikon, 2005.

Aber auch Lieferanten können mit in eine strategische Allianz eingebunden werden, da im Rahmen von Global Sourcing die Grenzen von Einkaufs- und Vertriebstätigkeiten immer näher zusammenrücken. Der Lieferant und der Abnehmer können Nutzen aus den sog. Synergie-Effekten ziehen.¹⁵²

Es entstehen folglich für die kooperierenden Unternehmen umfangreiche wirtschaftliche Vorteile zum einen durch Kostenreduktion, durch Erweiterung des Know-How und auch durch Qualitätssteigerungen.

6.1.5 Erschließung neuer Technologien / Nutzen von weltweitem Know-How

Im Rahmen der weltweiten Beschaffung und den somit umfangreichen Beziehungen zu ausländischen Lieferanten herrscht ein intensiver Austausch von Know-How. Für das beschaffende Unternehmen ist hierbei vorteilhaft, dass es in Hinblick auf technisches Wissen von den ausländischen Kenntnissen stark profitieren kann. Denn die potentiellen Wachstumsmärkte, vor allem in Südostasien, sind auf die Entwicklung neuer Technologien und Produkte ausgelegt. Selbstverständlich profitiert nicht nur das beschaffende Unternehmen durch den Wissenstransfer, sondern auch der Lieferant, der durch die internationale Zusammenarbeit die Möglichkeit erhält mit fortgeschritteneren Unternehmen der Industrieländer zusammenzuarbeiten und somit ebenfalls am internationalen Know-How teilzuhaben. Wodurch der Lieferant wiederum interessanter für zukünftige Kunden wird, da häufig Lieferanten bevorzugt werden, die sich bereits mit ausländischen Kunden auskennen.¹⁵³

¹⁵² Vgl. *Arnolds, H. u. a.*, Materialwirtschaft, 1996, S. 305; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 49.

¹⁵³ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S. 63; auch *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 96; sowie *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 2; zudem *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 274f.; ebenso *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 431f.; des weiteren *Kiedaisch, I.*, Kunden-Lieferanten-

Es entwickelt sich somit eine Art Kreislauf, der immer mehr des internationalen Know-How aufnimmt. Der internationale Know-How-Transfer und das sog. „global learning“ werden in einer Zeit weltweiten Zusammenwachsens und zunehmender Bedeutung der Faktoren Wissen und Zeit immer wichtiger. Aus diesem Grund errichten viele Unternehmen in den entsprechenden Ländern sog. Horchposten (z.B. in Form von Einkaufsbüros), um rechtzeitig über die neuesten Entwicklungen informiert zu werden.¹⁵⁴

Der Zugang zu neuer Technologie stellt dem zu folge für das beschaffende Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil dar, durch den zum einen Kosten reduziert und zum andern Qualitätssteigerungen realisiert werden können.

6.1.6 Schaffung von Wettbewerb

Das Global Sourcing ermöglicht den beschaffenden Unternehmen den Beschaffungskreis auch auf ausländische Quellen auszuweiten, wodurch sich die Anzahl der potentiellen Lieferanten erhöht. Es kann also durch diese Neuorientierung auch auf den ausländischen Beschaffungsmarkt und den Vergleich zwischen einheimischen und internationalen Lieferanten eine verstärkte Wettbewerbssituation erzeugt werden. Durch diese erzeugte Wettbewerbssituation wird Druck auf die nationalen Lieferanten ausgeübt. Sie müssen sich mit diesem verstärkten Wettbewerb aus dem Ausland auseinandersetzen und versuchen auch weiterhin für ihre Kunden attraktiv zu bleiben. Um auch weiterhin konkurrenzfähig zu sein, müssen sich die nationalen Lieferanten den Weltmarktpreisen, die durch die oftmals günstigeren Auslandslieferanten

Beziehungen, 1997, S. 107; außerdem *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 158; zudem *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 12f.; dazu auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁵⁴ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S. 63; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 158; sowie *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003

beeinflusst werden, anpassen. Diese Preisnachlässe führen allerdings oft zu Einbußen im Bereich F&E, was sich wiederum nachteilig auf die Kunden auswirkt.¹⁵⁵

Allerdings bewirkt Global Sourcing nicht nur Vorteile für das beschaffende Unternehmen, sondern auch für den Lieferanten. Es bietet sich für diesen die Möglichkeit neuer Absatzmärkte im Ausland, da dort vielfach ihr technisches Know-How nicht vorzufinden ist.¹⁵⁶

Die weltweite Beschaffung ermöglicht dem Unternehmen eine größere Auswahl an potentiellen Lieferanten unter der Voraussetzung möglichst die beste Qualität zum besten Preis einzukaufen. Der verstärkte Wettbewerbsdruck auf die Lieferanten bewirkt für das Unternehmen wiederum Kostenersparnisse.

6.1.7 Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit

Ein ausschlaggebender Grund für die internationale Beschaffung ist die oft bestehende Ressourcenknappheit im Inland bei bereits ausgeschöpften Binnenmärkten. Durch das Einbeziehen internationaler Beschaffungsmärkte kann dieser Gefahr entgegengewirkt werden.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für das beschaffende Unternehmen notwendig auf ausländische Ressourcen auszuweichen, da oftmals eine Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen, Halbfertigprodukten und Komponenten besteht. Durch das Hinzuziehen internationaler Lieferanten kann diese Abhängigkeit verringert werden.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 96; auch Reese, J., Global Sourcing, 1996, S. 273f.; sowie Göldenboth, M., Global Sourcing, 1998, S. 156f.; ebenso Möller, U., Globalisierung, 2000, S. 51; des weiteren Kämpf, R./Yeung, J.-F., Chancen, 2003.

¹⁵⁶ Vgl. Göldenboth, M., Global Sourcing, 1998, S. 156f.; ebenso Kämpf, R./Yeung, J.-F., Chancen, 2003.

¹⁵⁷ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 96; auch Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 52; sowie Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 431; ebenso Piontek, J., Global Sourcing, 1997, S. 27; zudem Colsman, P. G., Global Sourcing, 2000, S. 232.

Für das beschaffende Unternehmen bieten sich durch das Global Sourcing neue potentielle Lieferanten, wodurch die Versorgungssicherheit steigt und trotzdem oftmals zeitgleich die Kosten reduziert werden können.

6.1.8 Zielbeziehungen

Für das Global Sourcing können fünf strategische Ziele aufgeführt werden:

Kostenziele	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzung geringerer Löhne, Steuern, Preise, Ökologiekosten etc. im Ausland - Steigerung des Wettbewerbs unter den Lieferanten durch Erhöhung der Lieferantenzahl
Qualitäts- /Flexibilitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Produktqualität der Beschaffungsartikel - Vergrößerung der Abdeckung der Kundenwünsche durch die eigenen Produkte
Technologieziele	<ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung von im Inland nicht verfügbarer Technologiewaren - Anbindung an die internationale Know-How-Entwicklung (Beschaffung als sog. Horchposten)
Sicherheitsziele	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Versorgungssicherheit durch Erhöhung der Lieferantenzahl - Kompensation von Schwankungen des Wechselkurses - Verteilung von Standortrisiken (Streiks, politische Unruhen etc.)
Absatzziele	<ul style="list-style-type: none"> - Reaktion auf Handelsbeschränkungen (Local-Content) durch Wahrnehmung von Kompensationsgeschäften - Schaffung einer Informationsbasis über potentielle Exportmärkte - Produktion für den lokalen Markt

Abb. 6: Strategische Ziele des Global Sourcing¹⁵⁸

(Quelle: *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 52)

¹⁵⁸ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 262; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 52; ebenso *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 27-30; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 156-159; zudem *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 224; des weiteren *Global Sourcing Portal*, Aufgaben, 2005.

Die oben genannten Ziele werden bestmöglich von den Unternehmen verfolgt und umgesetzt, wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben. Aber die beiden wohl wichtigsten Zielsetzungen in der Praxis sind das Kostensenkungspotential und die verbesserte Wettbewerbssituation durch technisch und qualitativ hochwertigere Produkte (s. auch Kap. 6.1.1 bis Kap. 6.1.7).¹⁵⁹

Allerdings können zwischen den Zielen auch Konflikte entstehen. Diese werden nachfolgend aufgeführt:

- Durch die Ausrichtung der Warenbeschaffung an die Erfordernisse des Absatzmarktes können ggf. Niedrigpreisländer als Beschaffungsländer ausscheiden. Daraus resultierend kann ein Konflikt mit dem Kostensenkungszielen entstehen.
- Die in der Praxis sehr bedeutende Flexibilität des Beschaffungssystems kann bei Auslandsbeschaffungen aufgrund der verlängerten Transportwege und des problematischen Informationsaustauschs (Sprachbarrieren, Verfügbarkeit von Kommunikationsmedien etc.) gefährdet sein.
- Die Endprodukte der beschaffenden Unternehmen bedienen größtenteils das mittlere bis obere Preissegment, wodurch diese in den aus Kostengründen präferierten Billiglohnländern kaum absetzbar sind (Local-Content, Absatzmarkterweiterung).¹⁶⁰

Um diese Konflikte zu umgehen bzw. sie aufzulösen, werden Prioritäten bzgl. der Zielerreichung gesetzt, es wird zwischen Haupt- und Nebenzielen unterschieden. Steht bspw. das Kostenziel im Vordergrund, so wird die Erschließung neuer Absatzmärkte nur nachrangig betrachtet. Oder aber bei sehr hochmodischen und hochpreisigen

¹⁵⁹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 262; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 52f.; ebenso *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 274; des weiteren *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 30; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 156-158; zudem *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 135; außerdem *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 10; dazu auch *Global Sourcing Portal*, Aufgaben, 2005.

¹⁶⁰ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 53f..

Herstellern tritt oft das Kostenziel hinter dem Qualitäts- bzw. Flexibilitätsziel zurück. Die Nebenziele werden aber nicht komplett vernachlässigt, sondern im Bereich des Möglichen ebenfalls maximiert.¹⁶¹

Die Ziele des Global Sourcing führen allesamt bei maximalem Zielerreichungsgrad zu einer Verbesserung der eigenen Marktposition. Welches der Ziele als Hauptpriorität angesehen wird oder ob alle möglichst gleichrangig angesehen werden, ist branchen- und unternehmensabhängig

6.2 Mögliche Risiken von Global Sourcing

6.2.1 Kommunikations- bzw. Mentalitätsprobleme

Kommunikationsprobleme können durch zwei Faktoren entstehen. Zum einen sind dies technische Gründe, denn eine entwickelte Telekommunikation im Beschaffungsland ist eine wichtige Voraussetzung für Global Sourcing, zum anderen sind es Sprach-, Mentalitäts- und Kulturunterschiede. Gerade schneller technischer Wandel ist für die Kommunikation ein kritischer Faktor, da die enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten in diesem Bereich tendenziell zunimmt. Die Kulturunterschiede äußern sich in den Arbeitsbeziehungen, dem Vertragsrecht und in den sozialen Mitarbeiterführungspraktiken. Sie erschweren ebenfalls den Kontakt zwischen den Handelspartnern, wie auch die Sprach- und Mentalitätsunterschiede die Verhandlungen und die Vertragsrealisation erschweren.¹⁶²

¹⁶¹ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 54; ebenso *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 241.

¹⁶² Vgl. *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 217; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 103; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 160f.; ebenso *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; des weiteren *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 14f.; zudem *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; außerdem *Felsner, M./Kurz, S.*, Lieferantenverträge, 2005, S. 1.

Ein großes Problem besteht darin, den ausländischen Lieferanten das in Westeuropa stark ausgeprägte Qualitätsdenken zu vermitteln. Vor allem Qualitätsstandards, wie ISO-, QS- oder TS-Zertifikate, die teilweise nicht die gleiche Bedeutung haben wie im Westen, bereiten vielen Unternehmen Probleme. Unterschiedliche Sprachen, Mentalitäten, Normen und Einheiten erschweren die Definition einheitlicher Standards und das Verständnis für die Notwendigkeit derer Einhaltung.¹⁶³

Zudem wird das Kommunikationsbestreben durch die großen Entfernungen zwischen Lieferant und Beschaffer erschwert, was zu einem höheren Kostenbudget, aufgrund vermehrter Reisetätigkeit und hohen Kommunikationsaufwand, führt. Die Einrichtung eines Einkaufsbüros in der Beschaffungsregion kann trotz dessen eine intensive Kooperation ermöglichen. Auch der Aufbau eines integrierten Datenverarbeitungssystems ist wegen des enormen Informationsaustauschs sinnvoll.¹⁶⁴

All diese Faktoren können zu vergleichsweise hohen Kosten des Global Sourcing führen, die durch die Kommunikations- und Mentalitätsprobleme sowie durch die Sprach- und Kulturunterschiede entstehen.

6.2.2 Politische Risiken

Politische Risiken äußern sich als politische Instabilität, die die Planbarkeit reduziert, und als politische Restriktionen, die den Handlungsspielraum verringern. Im Rahmen von Global Sourcing ist immer mit unvorhersehbaren politischen Ereignissen zu rechnen. Unvorhersehbares politisches Risiko entsteht im Zusammenhang mit

¹⁶³ Vgl. Reese, J., Global Sourcing, 1996, S. 276; auch Piontek, J., Global Sourcing, 1997, S. 102; zudem Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 137; sowie Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 15; des weiteren Boutellier, R./Corsten, D., Basiswissen, 2000, S. 28; außerdem Li, M./Grünbeck, J., Businessgebaren, 2005, S. 1.

¹⁶⁴ Vgl. Piontek, J., Global Sourcing, 1997, S. 103; auch Colsman, P. G., Global Sourcing, 2000, S. 241f.; ebenso Kämpf, R./Yeung, J.-F., Chancen, 2003.

militärischen Konflikten, innenpolitischen Auseinandersetzungen und revolutionären Unruhen, die entweder zur Vernichtung der bestellten Produkte führen oder es unmöglich machen, diese auszuführen.¹⁶⁵

Besonders Handelsabkommen unterliegen einer Dynamik, die eine Kalkulation der Beschaffungsmengen und –preise auf lange Sicht unmöglich macht. Da auf dem Absatzmarkt ein Nachweis des Ursprungs erbracht werden muss, kommt es in einzelnen Fällen vor, dass der Auslandsbezug von Materialien aus einer bestimmten Region nicht in Betracht gezogen werden kann. Der Produzent muss die Einfuhrbestimmungen des Absatzlandes beachten. Aus diesem Grund ist er unter Umständen, auch wenn er dadurch Qualitätsverluste akzeptieren muss, gezwungen, auf Zuliefererwaren aus einem anderen Land zu verzichten¹⁶⁶

Politische Risiken können daher für das beschaffende Unternehmen undefinierbare Lieferungsausfallrisiken verursachen, die teilweise nur schwer wieder auszugleichen sind.

6.2.3 Währungsrisiken

Die Währungsrisiken, oder auch wirtschaftliche Risiken, können in einem Unternehmen auftreten, wenn aus dessen Geschäftstätigkeiten Forderungen oder Verbindlichkeiten in fremder Währung entstehen. Es ist zwar möglich, grundsätzlich in Inlandswährung zu fakturieren und damit den Lieferanten das Risiko einer Aufwertung seiner Währung tragen zu lassen, jedoch schlägt dieses Risiko

¹⁶⁵ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 134; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 103+117; ebenso *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 37f..

¹⁶⁶ Vgl. *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 217; ebenso *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 277f.; sowie *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 103; zudem *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 10f..

längerfristig auch auf das beschaffende Unternehmen zurück, da die Preise nach Ablauf des bestehenden Vertrages steigen werden.¹⁶⁷

Risiken bestehen bei jeder Währung mit flexiblen Wechselkursen. Innerhalb der EU konnten durch die festen Wechselkurse und die gemeinsame Währung diese Schwankungen behoben werden. Da aber im Rahmen des Global Sourcing vor allem weltweit bezogen wird, bleibt gerade mit Blick auf die wirtschaftlich instabilen Länder das Währungsrisiko bestehen. Die Unternehmen können diesen Schwankungen teilweise dadurch entgehen, dass sie in dem Gastland sowohl ein- als auch verkaufen, wodurch weniger Devisentransaktionen anfallen und der Risikofaktor etwas eingedämmt werden kann.¹⁶⁸

Betreibt ein Unternehmen allerdings ausschließlich Import so können die Ab- und Aufwertungen der Devisen problematisch sein. Die Kosten für den Import können durch Kursabsicherungen, die aufgrund der Ungewissheit zukünftiger Kurschwankungen und riskanter Zahlungsbedingungen abgeschlossen werden, steigen. Es muss nun unter Umständen entschieden werden, welche der Parteien das Währungsrisiko trägt. Diese Entscheidung kann sich allerdings negativ auf die Geschäftsbeziehung auswirken, da für einen der beiden Partner das Geschäft nicht mehr lukrativ sein könnte. Um diesem Risiko entgegen zu wirken, können sog. „risk-sharing-contracts“ abgeschlossen werden, in denen vereinbart wird, dass innerhalb einer bestimmten Schwankungsbandbreite keine Preisanpassung vorgenommen wird und somit die entstehenden Verluste oder Gewinne zu teilen.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 308; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 209f.; ebenso *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 160; sowie *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 38.

¹⁶⁸ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 227+230; auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 308f.; sowie *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 432; ebenso *Rihlmann, M.*, Zahlungsverkehr, 1998, S. 161; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁶⁹ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 309f.; auch *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

Währungsrisiken treten immer dann auf, wenn Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen mit ausländischen, nicht mittel-europäischen, Lieferanten eingegangen werden. Sie können entweder gemildert werden, wenn das Unternehmen sowohl Import als auch Export im Gastland betreibt, Kursabsicherungen vorgenommen oder sog. „risk-sharing-contracts“ eingegangen werden.

6.2.4 *Logistische Probleme*

Die im Global Sourcing auftretenden logistischen Probleme hängen besonders mit der in vielen Ländern unzureichenden Verkehrsinfrastruktur und den großen Entfernungen zusammen. Diese Faktoren können dazu führen, dass die Waren beschädigt werden oder gar verloren gehen. Die Gefahr, die benötigten Artikel nicht rechtzeitig aus dem Ausland in der eigenen Produktion zur Verfügung zu haben, birgt ein hohes Risiko. Es ist daher äußerst notwendig eine gute Auswahl an Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten für die Logistikwege zu haben.¹⁷⁰

Durch die größeren Entfernungen zwischen Lieferant und Unternehmen entstehen längere Lieferzeiten, kompliziertere Transportketten (mehrgliedrige Transportketten) und somit höhere Logistikkosten.¹⁷¹

Aufgrund der aufgeführten logistischen Probleme ergeben sich Risiken für das beschaffende Unternehmen, welche die Logistikkosten erhöhen können und die

¹⁷⁰ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 312f.; auch *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 217; sowie *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1997, S. 68; des weiteren *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 160; ebenso *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁷¹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 136+264; auch *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1997, S. 68; ebenso *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 137; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 17; des weiteren *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 28; zudem *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 9f.; außerdem *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 36.

Bedingung, die richtige Ware, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, zum richtigen Preis, stark beeinflussen können.

6.2.5 *Rechtliche Aspekte*

In den weltweiten Beschaffungsländern sind die Rechtsnormen und administrativen Vorschriften sehr unterschiedlich. So können Export- und Importbestimmungen, die beachtet werden müssen, bestehen.

Bei der rechtlichen Betrachtung des Global Sourcing ergibt sich das Problem der Einklagbarkeit von Schuldverhältnissen. Der Kaufvertrag¹⁷², auf den in diesem Rahmen bzgl. seiner Formulierungsmöglichkeiten nicht weiter eingegangen werden soll, wird in manchen Beschaffungsregionen nur als unverbindliche Absichtserklärung angesehen, die jederzeit nachverhandelt werden kann. Dementsprechend gestaltet sich die gerichtliche Durchsetzung des genauen Wortlauts des Kaufvertrages als kostspielig und schwierig. Sollten nach einiger Zeit auch noch Garantieforderungen auftreten oder eine Nachkaufsicherung verlangt werden, ist es nur zu erwarten, dass dies rechtlich kaum durchzusetzen sein wird, wenn es nicht eindeutig vertraglich festgelegt wurde.¹⁷³

¹⁷² Der Kaufvertrag beinhaltet Regelungen bzgl. des Preises, der Währung, des Leistungsorts, der Leistungszeit, des Erfüllungsorts, der Leistungs- und Zahlungssicherheit, sowie abschließende Regelungen bzgl. des Schadensersatzes bei Schlecht- oder Nichtlieferung. Als Gesetzesgrundlagen können das UN-Kaufrecht oder das CISG angewandt werden und außerdem Bezug auf die INCOTERMS genommen werden. Vgl. *Regula, S.*, Vertragsrecht, 1998, S. 85-103; auch *Felsner, M./Kurz, S.*, Lieferantenverträge, 2005, S. 3+5-10; ebenso *Reichelsdorfer, J.*, Global Sourcing, 2006, S. 1f..

¹⁷³ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 135; auch *Reese, J.*, Global Sourcing, 1996, S. 277; sowie *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 64; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 15.

Um eine möglichst reibungsfreie Abwicklung der Beschaffung und Anlieferung zu gewährleisten, sind viele rechtliche Aspekte zu beachten, die sowohl zeitaufwendig als auch kostspielig werden können.

6.2.6 *Risiken der Versorgungssicherheit*

Beim Global Sourcing nimmt die Versorgungssicherheit ab. Zum einen verursachen die längeren Transportwege ein größeres Risiko des Verlustes oder der Beschädigung der Artikel. Zum anderen können durch eine evtl. höhere Streikgefahr oder politische Risiken und Instabilität (wie Aufruhr, Krieg, soziale Konflikte bzw. Beschlagnahmung auszuführender Waren oder andere Beschränkungen durch die Regierung des Beschaffungslandes) die Lieferungen ausfallen. Um diese Risiken zu mindern, können sog. Konsignationslager in der Nähe der beschaffenden Unternehmung oder beim deutschen Logistikpartner errichtet und statt Single Sourcing für bestimmte Produkte Multiple Sourcing im Rahmen des Global Sourcing betrieben werden.¹⁷⁴

Die weltweite Beschaffung kann im Hinblick auf die Versorgungssicherheit folglich große Risiken mit sich bringen, aufgrund der Transportwege und der politischen Risiken.

6.2.7 *Qualitätsprobleme*

Das Qualitätsrisiko beim Global Sourcing erhöht sich, da die Qualität im Zeitverlauf einer längeren Geschäftsbeziehung voraussichtlich nicht konstant sein wird. Die Ursachen für Ausschuss können vielseitig sein. Es kann an der Kommunikation, fehlender Prozessbeschreibungen oder Vorgaben, unterschiedlichen Normen und

¹⁷⁴ Vgl. *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 313; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 16; ebenso *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 243.

Einheiten, der Ausbildung, den Fähigkeiten der beschäftigten Menschen, dem unzureichenden Maschinenpark oder anderem liegen. Oftmals haben verschiedene Länder unterschiedliche Auffassungen von Qualität, denn während in Deutschland die strikte Einhaltung von Qualitäts- und Normanforderungen die Regel ist, variiert diese Auffassung in den ausländischen Beschaffungsländern.¹⁷⁵

Ist die Qualität der Ware nicht in Ordnung, so muss sie nachgebessert werden, sofern dies möglich ist, allerdings ist die dafür benötigte Zeit meist sehr viel länger als z.B. bei Local Sourcing. Auch darf der Aufwand und das Risiko des Lieferantentrainings und der –überwachung nicht unterschätzt werden. Weitere Ursachen, die zu Qualitätsproblemen führen und den normalen Lieferrhythmus stören können sind Klimarisiken und Naturkatastrophen, wie Überschwemmungen, Erdbeben, Wirbelstürme, plötzlicher harter Wintereinbruch, und anderes.¹⁷⁶

Um diesem Qualitätsrisiko zu entgehen bzw. es zu mildern, sollten vom beschaffenden Unternehmen Qualitätssicherungsmaßnahmen in Form eines Qualitätsmanagements aufgenommen werden. Es sollten präventive Maßnahmen, Kontrollmaßnahmen und Qualitätsbewertungen vorgenommen werden. Das QCPT (Quality Controll Procedures and Tests) zur Festlegung von Qualitätsvereinbarungen ist hierbei eine gute Hilfe.¹⁷⁷

Qualitätsprobleme können somit viele Ursachen haben, die aber teilweise durch entsprechende Gegenmaßnahmen gemildert werden können. Allerdings entstehen in jedem Fall zusätzliche Kosten, was wiederum eine Beschaffung in Billiglohnländern unter Umständen als nicht lukrativ ausweist.

¹⁷⁵ Vgl. *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 102; auch *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 160; ebenso *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 137; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 16; zudem *Boutellier, R./Corsten, D.*, Basiswissen, 2000, S. 28; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; außerdem *Li, M./Grünbeck, J.*, Businessgebaren, 2005, S. 2.

¹⁷⁶ Vgl. *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 102; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 16.

¹⁷⁷ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 139f.; auch *Braack, H.*, Qualitätssicherung, 1998, S. 119-125; ebenso *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; sowie *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 9.

6.2.8 Technologische Risiken

Die technologischen Risiken in Form von Technologieverlust beziehen sich auf zwei Aspekte. Zum einen besteht die Gefahr, dass die ausländischen Lieferanten in Zukunft keine der deutschen Industrie vergleichbare Innovationskraft mehr bieten können. Daraus resultierend entsteht das Risiko, dass die mit ausländischen Teilen in Deutschland produzierten Endprodukte technologisch veralten, da die ausländischen Lieferanten zur Wahrung des Preisvorteils auf aufwendige F&E-Aktivitäten verzichten.¹⁷⁸

Der zweite Aspekt des technologischen Risikos ist die Gefahr des Know-How-Verlustes und des Missbrauchs durch den Lieferanten. Durch den regen Know-How-Transfer während bestehender Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen geht das beschaffende Unternehmen die Gefahr ein, viel von seinem eigenen Wissen an den Geschäftspartner weiterzuleiten. Bei Aufgabe der Geschäftsbeziehung verliert das Unternehmen das inzwischen weiterentwickelte Wissen oder in den eigenen Niederlassungen nicht mehr vorhandene Wissen. Eine Rückverlagerung ist meistens sehr schwer und benötigt außerdem das weitere Wohlwollen des ehemaligen Lieferanten. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass der Lieferant das weitergegebene Know-How für Geschäftsbeziehungen mit anderen Konkurrenten nutzt, da er nicht nur einen Kunden besitzt.¹⁷⁹

Es besteht folglich bei Global Sourcing ein hohes Risiko an Technologieverlust, das hauptsächlich durch gute Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen gemildert werden kann.

¹⁷⁸ Vgl. Reese, J., Global Sourcing, 1996, S. 277; auch Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 18f..

¹⁷⁹ Vgl. Stark, H., Beschaffungsmärkte, 1994, S. 10; auch Bedacht, F., Global Sourcing, 1995, S. 65; zudem Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 18f.; ebenso Göldenboth, M., Global Sourcing, 1998, S. 160; sowie Colman, P. G., Global Sourcing, 2000, S. 244; des weiteren Kämpf, R./Yeung, J.-F., Chancen, 2003; außerdem Brandes, H./Maiss, T., Risiken, 2005, S. 10.

7 Personelle Aspekte des Global Sourcing

7.1 Anforderungen an das Personal

„Der ideale Materialwirtschaftler muß ein allround-begabter Manager sein.“¹⁸⁰

Dieser Leitsatz entspricht der Wunsch-Anforderung an die Qualifikation eines Beschaffungsmitarbeiters. Beim Global Sourcing, aufgrund der zweifachen Globalisierung in der Denkhaltung und in der räumlichen Ausdehnung der zu bearbeitenden Beschaffungsmärkte, werden von den Mitarbeitern größere Beiträge als beim traditionellen Einkauf erwartet. Es bestehen zwei Anforderungskriterien, persönlichkeitsbezogen und tätigkeitsbezogen, bzgl. der Qualifikationen der Mitarbeiter.¹⁸¹

Die tätigkeitsbezogenen Anforderungskriterien an die Mitarbeiter beinhalten technische Kenntnisse, um Innovationen rechtzeitig auf dem Beschaffungsmarkt zu erkennen und dem Unternehmen zu transferieren, sowie sprachliche Kenntnisse, wobei Englisch als Voraussetzung gilt. Neben diesen Punkten sollten die Mitarbeiter über Offenheit für fremde Kulturen, Toleranz gegenüber andersartigem Verhalten und die Fähigkeit besitzen, das eigene Verhalten den Landessitten anzupassen.¹⁸²

Zusätzlich zu den umfangreichen tätigkeitsbezogenen Qualifikationen werden auch erhöhte Anforderungen an die Persönlichkeit des Beschaffers gerichtet. Diese persönlichkeitsbezogenen Kriterien umfassen Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Führungspersönlichkeit/-qualität, Flexibilität und Initiative. Des weiteren sind Team- und Kommunikationsfähigkeit wichtig, was die marktbezogene

¹⁸⁰ Jekewitz, U., Materialwirtschaftler, 1988, S. 16 (zit. nach Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 181).

¹⁸¹ Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 181f.; auch Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 163.

¹⁸² Vgl. Gruschwitz, A., Global Sourcing, 1993, S. 182f.; auch Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 437; ebenso Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 49; sowie Boutellier, R./Locker, A., Beschaffungslogistik, 1998, S. 163; zudem Bliesener, M.-M., Outsourcing, 1998, S. 60.

und integrierte Funktion der Beschaffung hervorhebt. Da Global Sourcing auch agieren in dynamischen und komplexen Umwelten bedeutet, ist zur Bewältigung möglicher Diskontinuitäten eine Handlungsautonomie erforderlich, um sich von den bestehenden Denk- und Handlungsmustern abzuheben. Dadurch wird dem Mitarbeiter Raum für neues, schöpferisches Verhalten ermöglicht und die laufende Anpassung an eine sich ständig ändernde Umwelt gewährleistet. Die Dynamik und Komplexität der Umwelt bewirkt außerdem, dass Beschaffungssituationen nicht mehr eindeutig und klar strukturiert sind. Somit wird die Bereitschaft mit unklaren und widersprüchlichen Situationen zu leben zum wichtigsten Persönlichkeitsmerkmal für Mitarbeiter in der internationalen Beschaffung.¹⁸³

Um ein Global Sourcing erfolgreich durchzuführen, muss das Unternehmen auf qualifizierte Mitarbeiter bauen können. Die Mitarbeiter sollten die tätigkeits- und vor allem die persönlichkeitsbezogenen Anforderungen aufweisen. Andernfalls müssen vom Unternehmen entweder neue, qualifizierte Mitarbeiter für den Global Sourcing Bereich rekrutiert oder Fortbildungsmaßnahmen bei den vorhandenen durchgeführt werden, wobei nur die tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten effektiv vor Ort weiterbildbar sind. Um die persönlichkeitsbezogenen Fähigkeiten zu erweitern sollten die Mitarbeiter möglichst direkten Kontakt zu den Lieferanten in deren Ländern aufnehmen (z.B. in Form einer Werksbesichtigung).

¹⁸³ Vgl. *Arnold, U.* Beschaffungspolitik, 1982, S. 256; auch *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 183f.; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 48-50; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 163.

7.2 Kommunikation mit Lieferanten

Die Kommunikation zwischen Beschaffer und Lieferant ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Abnehmer-Lieferanten-Beziehung. Denn eine intensive Kommunikation sichert hohe Informationsstände.¹⁸⁴

Die Kommunikation kann über unterschiedliche Wege erfolgen. Zum einen durch die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation, durch den traditionellen Briefverkehr, per Telekommunikation (wie Telefon oder Fax) oder via Internet (per E-Mail oder EDIFACT).¹⁸⁵

Besonders bei der Kommunikation wird deutlich wie wichtig die personellen Qualifikationen sind. Denn im Rahmen des Global Sourcing, also der weltweiten Beschaffung, sind verhandlungssichere Fremdsprachenkenntnisse sowie Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Menschen wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation. Aufgrund der großem räumlichen Distanzen und der erforderlichen Flexibilität der Lieferantenbeziehungen ist gerade das Internet ein wichtiges Kommunikationsmedium. Aber hieraus entstehen auch Probleme, denn oft bestehen bei den Mitarbeitern Wissensdefizite im Umgang mit dem WorldWideWeb, die es zu beheben gilt (z.B. durch Schulungen). Durch die Kommunikation via Internet, können Fehler in der Bestellung, den Anforderungen oder der Mengenangaben, aber auch Liefertermine, Produktionsstände und Preisangaben schnell und reibungslos weitergegeben werden.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Vgl. *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 110; auch *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 146; ebenso *Höveler, B.*, Kommunikations-Management, 2005, S. 59.

¹⁸⁵ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 45; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 115+127; ebenso *Braun, J.*, Organisationsgestaltung, 1996, S. 128; des weiteren *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 75; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 154-157; zudem *Lange, R. u.a.*, Internet-Nutzung, 2002, S. 10.

¹⁸⁶ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 182f.; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 435+437; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 49+75; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*,

Die Kommunikation zwischen Beschaffer und Lieferant ist also ein wichtiger Erfolgsfaktor einer Abnehmer-Lieferanten-Beziehung. Eine gut funktionierende Kommunikation, egal ob traditioneller oder moderner Kontakt, ist zum einen Informationslieferant und zum anderen eine weitere Option zur Kostenreduktion, da Fehler bzw. Missverständnisse schneller korrigiert werden können.

7.3 Sprache, Mentalität und Kultur der potentiellen Lieferanten

Wie bereits in Kapitel 6.2.1 dargestellt, stellen die unterschiedlichen Sprachen, Mentalitäten und Kulturen der Beschaffer und Lieferanten ein Risiko dar.¹⁸⁷

Die Mitarbeiter der Beschaffung müssen dahingehend qualifiziert sein, mit diesen Unterschieden umgehen zu können. Denn ein gutes Geschäftsklima zwischen zwei Unternehmen ist abhängig von den persönlichen Beziehungen.¹⁸⁸

An den Sprachunterschieden sollte es nicht scheitern, da diese erlernbar sind, zudem wird in den meisten Ländern Englisch als Verhandlungssprache verwendet, aber auch Spanischkenntnisse sind des öfteren von Nutzen.¹⁸⁹

Beschaffungslogistik, 1998, S. 160+163; zudem *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; des weiteren *Petersen, B./Welch, L. S.*, Business, 2003, S. 12.

¹⁸⁷ Vgl. *Koppelman, U.*, Beschaffungsmarketing, 1995, S. 217; auch *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 103; sowie *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 160f.; ebenso *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; des weiteren *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 14f.; zudem *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; außerdem *Felsner, M./Kurz, S.*, Lieferantenverträge, 2005, S. 1.

¹⁸⁸ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 182f.; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 437; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 49; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 163; zudem *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; des weiteren *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

¹⁸⁹ Vgl. *Gruschwitz, A.*, Global Sourcing, 1993, S. 182; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 435; ebenso *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; sowie *Brandes, H./Maiss, T.*, Risiken, 2005, S. 9.

Der Umgang mit fremden Mentalitäten kann sich oft als kompliziert erweisen, denn in manchen Ländern werden verschiedene Dinge etwas lockerer gesehen. Dieses muss von dem Beschaffer erkannt werden, um entsprechend damit umgehen zu können und evtl. auftretende Komplikationen bereits im Vorfeld, z.B. durch häufigeres Nachfragen bzgl. fälliger Lieferungen etc., auszuschalten.¹⁹⁰

Kulturelle Unterschiede spielen ebenfalls eine gravierende Rolle im Umgang mit potentiellen Lieferanten. Die Kultur eines Volkes ist ein vielfältiger wenig greifbarer Komplex, der sich u.a. in den rechtlich-politischen Normen, den sozialen Beziehungen und Bindungen, den kulturell bedingten Wertvorstellungen sowie dem Stand der Realitätserkenntnis und der Technologie ausdrückt. So können z.B. die Vertrags- und Hierarchiestrukturen unterschiedlich sein, aber auch die Bedeutung von außergeschäftlichen Kontakten (z.B. Geschäftsessen) oder es gilt als unhöflich, pünktlich zu einem Termin zu erscheinen. Daher ist es wichtig sich vorab über die kulturellen Begebenheiten seines Geschäftspartners zu informieren und sie in angemessenem Rahmen zu akzeptieren.¹⁹¹

Schlussfolgernd kann also gesagt werden, dass um eine gute Partnerschaft mit ausländischen Lieferanten zu gewährleisten, im besonderen auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter sich auf die Lieferanten einzustellen, von großer Bedeutung ist.

¹⁹⁰ Vgl. *Bliesener, M.-M.*, Outsourcing, 1998, S. 60; ebenso *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 49; sowie *Li, M./Grünbeck, J.*, Businessgebaren, 2005, S. 1f..

¹⁹¹ Vgl. *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 78; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 49; sowie *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 163; ebenso *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003.

8 Hindernisse für die Umsetzung von Global Sourcing

In der Literatur sind zwei unterschiedliche Ansätze zur Bestimmung der Voraussetzungen des Global Sourcing, die bei Nichterfüllung als Hemmnisse für die Umsetzung gelten können. Beide Ansätze sollen im folgenden dargestellt werden.

8.1 Unternehmensbezogene Voraussetzungen

Um ein Global Sourcing zuzulassen muss die Unternehmensstrategie ein Global Sourcing erlauben und nicht eine gegensätzliche „Einzelstaatlichkeit“ befürworten. Als erste interne Voraussetzung kann folglich eine Unternehmensstrategie angesehen werden, die nicht die Regionalisierung der Märkte und der Unternehmensentscheidungen bevorzugt, sondern eine weltweite Beschaffung zulässt.¹⁹²

Die zweite interne Voraussetzung bezieht sich auf die weltweiten Tätigkeiten eines Unternehmen. Die Beschaffungsaktivitäten müssen also grenzüberschreitend integriert werden, was bedeutet, dass die Beschaffungsaufgaben entsprechend der weltweit standardisierten Bedarfsanforderungen nach Optimierungsgesichtspunkten auf die Beschaffungseinheiten verteilt werden. Dazu muss das Unternehmen weltweit präsent sein, um bei der Positionierung der Beschaffungsaktivitäten die Unterschiede zwischen den Regionen und den Niederlassungen auszunutzen, was wiederum voraussetzt, dass die primären Wertschöpfungsaktivitäten über mehrere Länder verteilt sind. Es reicht aber nicht aus nur Einkaufsbüros einzusetzen, vielmehr ist es notwendig wesentliche Unternehmensfunktionen über mehrere Kontinente zu verteilen.¹⁹³

¹⁹² Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 48; ebenso *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 220.

¹⁹³ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.65f.; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 432f.; ebenso *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 220f..

Die eben genannte Voraussetzung erfüllt aber nur ihren Zweck bzw. erlangt ihre Bedeutung, wenn auch die Produktionsstätten über mehrere Kontinente verteilt sind. Die Produktionsstätten müssen im Zuge von Global Sourcing in einen engen Informationsaustausch treten, um die Beschaffungsanforderungen aufeinander abstimmen zu können. Diese gestreuten Produktionsstätten werden als globale Produktion verstanden. Die dritte Voraussetzung ist also eine weltweite Produktion.¹⁹⁴ Die letzte interne Voraussetzung stellt das globale Absatzmarketing dar. Nur wenn auch eine globale Produktausrichtung besteht, kann die Zusammenführung des weltweiten Beschaffungsbedarfs seine vollständige Wirkung entfalten.¹⁹⁵

Es lassen sich somit vier unternehmensbezogene Voraussetzungen aufstellen, die in einem logischen Zusammenhang stehen und aufeinander aufbauen:

1. Das Unternehmen muss weltweit tätig sein.
2. Eine integrative Funktionsstrategie muss von der Unternehmensstrategie zugelassen werden.
3. Es muss ein globales Absatzmarketing verfolgt werden.
4. Es muss eine weltweite Produktion bestehen.

8.2 Beschaffungsbezogene Voraussetzungen

Um Global Sourcing erfolgreich umzusetzen müssen bestimmte sich gegenseitig bedingende Voraussetzungen erfüllt werden.

Bedingt durch die besondere Tragweite und Auswirkung jeder internationalen Aktivität auf Kosten, Qualität und Ergebnis eines Unternehmens ist die Top-Management-Unterstützung beim Schritt in die internationalen Beschaffungsmärkte eine wesentliche Voraussetzung für ihren Erfolg. Die für das Global Sourcing

¹⁹⁴ Vgl. Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 432; ebenso Colsman, P. G., Global Sourcing, 2000, S. 221.

¹⁹⁵ Vgl. Colsman, P. G., Global Sourcing, 2000, S. 221.

zuständigen Mitarbeiter müssen von der Geschäftsleitung die für ihre Arbeit notwendigen Entscheidungsspielräume und die erforderlichen Befugnisse erhalten. Sie benötigen Freiräume, innerhalb derer ein vertretbarer Aufwand an Zeit und Kosten für Global-Sourcing-Aktivitäten (z.B. spezifische Ausbildungsmaßnahmen oder Reiseaktivitäten) aufgebracht werden darf, selbst dann wenn sich diese Aktionen nicht sofort und auf den ersten Blick rechnen.¹⁹⁶

Eine weitere entscheidende Voraussetzung ist die Systematisierung und Professionalisierung des Einkaufs. Die Global Sourcing Strategie erfordert einen von der Materialwirtschaft abgekoppelten kreativen Einkauf¹⁹⁷, der für Marktbeobachtungen ebenso zuständig ist wie für Vertragsverhandlungen und weltweite Lieferantenkontakte. Der Einkauf sollte weitestgehend von administrativen Aufgaben befreit werden. Schon aus rein pragmatischen Gründen ist diese Trennung der Funktionen erforderlich, denn die Materialwirtschaft erfordert die Anwesenheit am Produktionsort, während der Einkauf permanente Reisetätigkeit und ein Gespür für fremde Mentalitäten und Kulturen verlangt.¹⁹⁸

Die dritte Voraussetzung ist die Informationstransparenz aller relevanten Einkaufsdaten auf internationalen Beschaffungsmärkten. Um erfolgreich mit internationalen Lieferanten zusammenarbeiten zu können setzt sich zwangsläufig voraus, dass nicht nur der Einkauf, sondern auch alle im organisatorischen Ablauf der Beschaffungsabteilung vor- und nachgelagerten Funktionen international ausgerichtet sein müssen, um die für eine Global-Sourcing-Aktion benötigten Daten, Informationen und Materialien bereitstellen zu können. Es müssen sowohl die verwendeten Unterlagen als auch die Systemunterstützung für eine internationale Zusammenarbeit geeignet sein. Auch die Beschaffung geeigneter Lieferantenadressen gilt als

¹⁹⁶ Vgl. *Nowak, R. u.a.*, Einkauf, 1977, S. 14-17; sowie *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 432f.; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 1+46-48.

¹⁹⁷ Diese Art von Einkauf wird bereits erfolgreich im Unternehmen Tchibo GmbH umgesetzt, wobei der kreative Einkauf zusätzlich noch nach Beschaffungsartikeln unterteilt ist.

¹⁹⁸ Vgl. *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 433; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 1+46f.; ebenso *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 280.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Global Sourcing. Diese können aus Tochterunternehmen, ausländischen Einkaufsbüros, internationalen Datenbanken, Einkaufsbüchern oder externen Anlaufstellen, wie Messen, Handelskammern, Beratern etc, stammen. Eine derartige Informationsbasis ist unerlässlich, um durch fehlende Informationen und unzureichendes Verständnis verursachte Probleme zu vermeiden.¹⁹⁹

Die Qualitätssicherung stellt die vierte große Voraussetzung dar. Daher ist es wichtig, dass diese gut organisiert und systematisiert ist. Sie muss in enger Zusammenarbeit mit dem Einkauf die qualitativen Anforderungen an das zu beschaffende Produkt mit den Qualitätsstandards des Lieferanten abgleichen. Um die Produktqualität abzusichern, müssen regelmäßige Lieferantenaudits und -bewertungen stattfinden. Die Qualitätsprüfungen sollten aufgrund der großen Entfernungen möglichst beim Lieferanten entweder durch unternehmenseigene Prüfer oder externe unabhängige Qualitätssicherungsunternehmen vorgenommen werden.²⁰⁰

Als letzte aber doch auch sehr wichtige Voraussetzung ist die Qualifizierung der Mitarbeiter anzusehen. Um erfolgreich weltweit zu beschaffen, müssen die Mitarbeiter die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen. Die Anforderungen beschränken sich nicht nur auf das Beherrschen der englischen Sprache, sondern es benötigt umfassend qualifizierte Mitarbeiter mit ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten. Obwohl dies als selbstverständlich aufgefasst werden kann, stellt dieses Ermangeln in der Praxis oftmals ein größeres Problem dar, das zu inneren und offenen

¹⁹⁹ Vgl. *Nowak, R. u.a.*, Einkauf, 1977, S. 14-17; auch *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 434f.; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 2,52f.+79f.; ebenso *Boutellier, R./Locker, A.*, Beschaffungslogistik, 1998, S. 153f.; zudem *Ehrmann, H.*, Logistik, 2001, S. 280; des weiteren *HS Global Sourcing*, Global Sourcing, 2006.

²⁰⁰ Vgl. *Nowak, R. u.a.*, Einkauf, 1977, S. 23; sowie *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 435; auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 2; ebenso *HS Global Sourcing*, Global Sourcing, 2006.

Blockaden der Mitarbeiter und damit zwangsläufig zum Scheitern der Global Sourcing Strategie führen kann.²⁰¹

Die beschaffungsbezogenen Voraussetzungen umfassen somit fünf Punkte, die sich gegenseitig bedingen:

1. Der Global-Sourcing-Aktivitäten müssen durch das Top-Management unterstützt werden.
2. Einkauf und Materialwirtschaft müssen organisatorisch von einander getrennt werden.
3. Informationstransparenz muss gegeben sein.
4. Die Qualität der Produkte muss gesichert sein.
5. Die Mitarbeiter müssen qualifiziert sein.

8.3 Interdependenzen zwischen Global Sourcing und anderen Sourcing-strategien/-konzepten

Zwischen Global Sourcing und den anderen Sourcing-Strategien können unterschiedliche Arten von Beziehungen bestehen. Die Beziehungen können:

- konkurrierend,
- komplementär oder
- indifferent sein.

Im folgenden sollen die Beziehungen des Global Sourcing zu den, in Kapitel 3.2 genannten, Sourcing-Strategien aufgeführt werden.

²⁰¹ Vgl. Nowak, R. u.a., Einkauf, 1977, S. 17+23; sowie Voegele, A. u.a., Global Sourcing, 1996, S. 435; auch Krokowski, W., Beschaffung, 1998, S. 1+48f.; ebenso Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 280; des weiteren HS Global Sourcing, Global Sourcing, 2006.

1. Global Sourcing vs. Local Sourcing:

Die Beziehung dieser Strategien ist konkurrierend. Denn Global Sourcing beinhaltet die Aspekte des Local Sourcing, während das Local Sourcing ein Global Sourcing ausschließt.²⁰²

2. Global Sourcing vs. Modular Sourcing:

Die Beziehung zwischen diesen beiden Strategien ist abhängig von den Beschaffungsteilen. Lassen sich bestimmte Bauteile eines Produktes zu einem Modul zusammenfassen, so ist die Beziehung komplementär, bzw. wenn global beschafft werden soll, um Kosten zu sparen, so ist die Modularisierung sogar Voraussetzung für das erfolgreiche Umsetzen der Global Sourcing Strategie, andernfalls wäre die Beziehung indifferent.²⁰³

3. Global Sourcing vs. Multiple Sourcing:

Da das Beschaffungsrisiko bei Global Sourcing höher ist, ist es sinnvoll von mehreren, in verschiedenen Regionen angesiedelten Lieferanten zu beziehen. Demzufolge sind die beiden genannten Strategien komplementär zu einander.²⁰⁴

²⁰² Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; ebenso *Piontek, J.*, Global Sourcing, 1997, S. 20; des weiteren *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 39; zudem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 65; außerdem *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f..

²⁰³ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; sowie *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 31; des weiteren *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 122+127; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; außerdem *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 38-41; ebenso *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 34f.; zudem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 74; dazu auch *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f.; ebenso *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f..

²⁰⁴ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; sowie *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 25f.; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; ebenso *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 87f.+89; zudem *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 38; des weiteren *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 260f.; außerdem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 67; dazu auch *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f.; sowie *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f..

4. Global Sourcing vs. Outsourcing:

Hier liegt eine komplementäre Beziehung vor. Allerdings sind Global Sourcing und Outsourcing nicht zwei Strategien die unabhängig voneinander zum Einsatz kommen. Es erfolgt vielmehr in vielen Fällen die Entscheidung über Outsourcing in enger Verbindung mit derjenigen über Global Sourcing. Es herrscht eine starke Interdependenz zwischen diesen beiden Strategien.²⁰⁵

5. Global Sourcing vs. Single Sourcing:

Zwischen diesen beiden Strategien besteht eine besondere Beziehung. Durch die komplexe Koordination des Global Sourcing und die weltweite Streuung der Beschaffungsregionen wäre es sogar sinnvoll, die Lieferantenzahl je Beschaffungsartikel stark zu verringern. Die Beziehungsart ist komplementär, da sie sich nicht ausschließen. Allerdings ist in der Praxis eine rasche Verbreitung dieser Kombination nicht zu erwarten.²⁰⁶

Somit herrschen größtenteils komplementäre Beziehungen zwischen den Sourcing-Strategien. Lediglich zwischen der Global- und der Local-Strategie herrscht Konkurrenz.

²⁰⁵ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; auch *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 11; des weiteren *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 142f.; ebenso *Bruhn, M.*, Dienstleistungsgesellschaft, 1996, S. 178f.; sowie *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 34f.; außerdem *Schneider, H.*, Outsourcing, 1998, S. 7; zudem *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f.; und auch *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 86f..

²⁰⁶ Vgl. *Arnold, U.*, Global Sourcing, 1990, S.55; auch *von Eicke, H./Femerling, C.*, modular sourcing, 1991, S. 8; sowie *Bedacht, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 87,89+92; des weiteren *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 135+142; ebenso *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 36f.; außerdem *Eßig, M.*, Cooperative Sourcing, 1999, S. 36f.; zudem *Appelfeller, W./Buchholz, W.*, Supplier Relationship, 2005, S. 66; und auch *Göpfert, I.*, Führungskonzeption, 2005, S. 206f.; sowie *Gelbrich, K. u.a.*, Global Sourcing, 2005, S. 96f..

9 Zusammenfassung

9.1 Resümee / Kritische Analyse der dargestellten Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, die Anwendung der Global Sourcing Strategie in der Unternehmung darzustellen. Hierzu wurden die grundlegenden Voraussetzungen, also die Gründe für die Notwendigkeit, die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie und die internationale Beschaffungsmarktbearbeitung, formuliert. Wichtige Gründe für die Notwendigkeit sind vor allem die Veränderungsdynamik der Umwelt, wie die des Marktes, der Politik, der Gesellschaft/Kultur und der Technik, die dazu führen, dass sich die Unternehmung einem verstärkten Wettbewerbsdruck gegenüber sieht. Global Sourcing kann als Lösung für diese Problem eingesetzt werden.

Es wurde im weiteren auf die Begriffbestimmungen eingegangen, um eine deutliche Darstellung der Funktion Beschaffung und den möglichen Sourcingkonzepten zu erhalten.

Um die Global Sourcing Strategie erfolgreich in einem Unternehmen anzuwenden, ist es erforderlich eine entsprechende Organisationsstruktur aufzubauen. Es ist wichtig, dass die Beschaffung in der Unternehmung horizontal und vertikal integriert und ihr eine gleichwertige Stellung ermöglicht wird, um die Unterstützung der Unternehmensleitung und der anderen Funktionsbereiche sicherzustellen.

Die Anwendung der Global Sourcing Strategie ist aber nur möglich, wenn auch die entsprechenden Teilprozesse durchlaufen werden. Eine wichtige Grundlage hierfür stellt die Beschaffungsmarktforschung dar, denn sie liefert den größten Teil der benötigten Informationen über die Beschaffungsmärkte und die potentiellen Lieferanten. Nur wenn die Teilprozesse, wie Beschaffungsartikel-, Beschaffungsregionen- und Lieferantenauswahl, gewissenhaft durchgeführt werden, kann Global Sourcing erfolgreich sein. Bei der Auswahl der Beschaffungsregionen sollte beachtet werden, dass vorerst nur eine Ländervorauswahl und erst bei der Lieferantenauswahl bzw. im Anschluss daran, eine genaue Auswahl getroffen werden sollte.

Von besonderer Bedeutung bei der Anwendung der Global Sourcing Strategie ist die Berücksichtigung der Chancen und Risiken. Erst nach sorgfältiger Überprüfung dieser, sollte sich das Unternehmen entscheiden ob es Global Sourcing ausführen wird. Genauso Einfluss nehmen die Qualifikationen der Mitarbeiter. Denn sind diese nicht den Anforderungen entsprechend qualifiziert, wird die Durchführung der weltweiten Beschaffung scheitern.

Abschließend wurden die Voraussetzungen aufgeführt, die bei Nichterfüllung zu Hemmnissen der Umsetzungen werden. Besonders wichtig hierbei, sind die unternehmensbezogenen Voraussetzungen, denn ist eine Unternehmung nicht global orientiert, so wird es auch Global Sourcing nicht erfolgreich umsetzen können. Es hat sich auch gezeigt, dass es teilweise von Nutzen sein kann, eine Kombination der Sourcingstrategien anzuwenden, um so deren beider Vorteile für die Unternehmung auszuschöpfen.

9.2 Ausblick

Der Globalisierungstrend geht unaufhaltsam weiter und beeinflusst zunehmend auch die Beschaffung. Denn vor der treibenden Kraft der Märkte kann sich keiner verschließen. Nicht zuletzt ist der ständig zunehmende Kostendruck ein gewichtiges Motiv, dem sich vor allem kleine und mittlere Unternehmen nicht entziehen können. Allerdings geht die Neuausrichtung der Unternehmen besonders in den einzelnen Funktionsbereichen nur langsam voran, da die neue Orientierung der Menschen im Unternehmen hin zu einer weltoffenen Grundauffassung ein wesentlicher, aber schleichender Prozess ist.²⁰⁷

„Langfristig dürfte wohl kein Weg am Global Sourcing vorbeiführen. Falls man es selbst nicht ausnutzt, wird es der Konkurrent tun. Die Folge sind größerer Preisdruck

²⁰⁷ Vgl. *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 440; ebenso *Faber, A.*, Global Sourcing, 1998, S. 307; sowie *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 83; auch *Colsman, P. G.*, Global Sourcing, 2000, S. 275.

und infolgedessen Absatzrückgang oder verminderter Gewinn bzw. Verlust bis hin zum Konkurs des eigenen Unternehmens. Konsequenz: Agieren ist besser als reagieren.“²⁰⁸ Man sollte sich also nicht fragen, was Global Sourcing kostet, sondern was es kosten würde, wenn man kein Global Sourcing betreiben würde.

Denn Global Sourcing ist eine Strategie, die immer mehr in den Blickpunkt der Unternehmen geraten wird, da sie in bestimmten Situationen eindeutige Vorteile bieten kann. Die Nachteile, die sich auch auf die gesamte Volkswirtschaft beziehen, wie z.B. der Verlust von Arbeitsplätzen, müssen getragen werden, da oftmals die Alternative zu Global Sourcing die Verlagerung des Produktionsstandortes wäre. Und dies wäre eindeutig die schlechtere Möglichkeit.²⁰⁹

„Global Sourcing setzt also eine entsprechend offene Einstellung und etwas Idealismus voraus, kann dann aber ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auch kleiner und mittlerer Unternehmen sein.“²¹⁰

²⁰⁸ *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 82; vgl. auch *Mair, F.*, Global Sourcing, 1995, S. 32f.; sowie *Kämpf, R./Yeung, J.-F.*, Chancen, 2003; zudem *Krokowski, W.*, Global Sourcing, 2004 (zit. nach *Lechner, G.*, Beschaffungsmanagement-Konzept, 2004, S. 14f.); ebenso *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 55.

²⁰⁹ Vgl. *Göltenboth, M.*, Global Sourcing, 1998, S. 192; auch *Bogaschewsky, R.*, Global Sourcing, 2005, S. 55.

²¹⁰ *Voegele, A. u.a.*, Global Sourcing, 1996, S. 441; vgl. auch *Krokowski, W.*, Beschaffung, 1998, S. 83.